



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osaamiskeskustelun kehittäminen

---

Kettinen, Henna

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Osaamiskeskustelun kehittäminen

Henna Kettinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2012

Henna Kettinen

### Osaamiskeskustelun kehittäminen

Vuosi 2012

Sivumäärä 60

Osaamiskeskustelu on yksi osaamiskartoituksen menetelmä. Sen tarkoituksena on saada selville, millaista osaamista yrityksessä on ja mitkä osaamiset tuottavat kilpailuetua. Tässä opinnäytetyössä osaamiskeskustelulla tarkoitetaan ryhmässä pidettäviä ryhmäosaamiskeskusteluja.

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamiskeskustelun kehittäminen. Tarkoituksena oli selvittää, miten osaamiskartoitusvälineenä käytetty osaamiskeskustelu on koettu kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään ensin osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä. Tämän jälkeen keskitytään osaamiskartoituksiin ja lopuksi vielä kehityskeskusteluun. Opinnäytetyön toinen osuus on empiriaosio, jossa selvitetään kuinka osaamiskeskustelu on koettu.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimustapaa. Tutkimukseen valittiin sekä esimiehiä että työntekijöitä kohdeyrityksestä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemoina olivat osaamiskeskustelusta tiedottaminen, tavoitteet ja odotukset, kokemus osaamiskeskustelusta, arvio osaamiskeskustelusta, kehityskeskustelu, osaamisen kehittyminen ja tulevaisuuden osaamiskeskustelut.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että osaamiskeskustelu nähtiin positiivisena asiana, siitäkin huolimatta, vaikka itse osaamiskeskustelu tilannetta ei olisikaan koettu täysin positiivisesti. Kehittämällä osaamiskeskustelua ja vakiinnuttamalla sen asema osaamisen kehittämisessä, siitä saadaan varmasti vieläkin enemmän irti ja entistä toimivampi työkalu. Keskeisimmiksi kehitettäviksi kohteiksi nousi osaamiskeskustelusta tiedottaminen ja osaamiskeskusteluun liittyvien asioiden selventäminen. Tulevaisuuden osaamiskeskusteluiden onnistuminen riippuu myös paljon siitä, saavatko esimiehet tarpeeksi tukea ja apua osaamiskeskusteluiden vetämiseen.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, osaamiskeskustelu, kehityskeskustelu

Henna Kettinen

**Developing the Know-How Discussion**

Year	2012	Pages	60
------	------	-------	----

---

The know-how discussion is one of the methods in the knowledge survey. The purpose of the know-how discussion is to find out what kind of know-how there is in the company and what types of knowledge produce the competitive advantage. In this thesis the know-how discussions are held in a group.

The subject of this thesis was to clarify how to develop the know-how discussion. The purpose was to study how the know-how discussion used as a method has been experienced in the case company as a form of knowledge survey.

The thesis begins with the theory section in which knowledge management and knowledge development will be first dealt with. After this the concentration is on the knowledge survey and finally also on the development discussion. The second section of the thesis is an empiristic section in which it is clarified how the know-how discussion has been experienced.

The research method was a qualitative study. Both superiors and workers were chosen to the research from the case company. The research material was collected by theme interviews. The themes were informing about the know-how discussion, objectives and expectations, experiences and evaluations of the know-how discussion, development discussion, development of the know-how and know-how discussions in the future.

The results of the research show that the know-how discussion was seen as a positive matter. This is in spite of the fact that not everybody experienced the situation of the know-how discussion itself in a positive way. By developing the know-how discussion and by establishing its state in the knowledge development, it can be used more effectively than before. The most central subjects for development are informing about the know-how discussion and also clarifying the matters which are related to the know-how discussion. The success of the future know-how discussions also depends much on the fact whether the superiors get enough support and help to run the know-how discussions.

Keywords: knowledge development, knowledge survey, know-how discussion, development discussion

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimusongelma .....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	Osaamisen johtaminen .....	9
3	Osaamisen kehittäminen .....	10
4	Oppiva organisaatio .....	12
5	Osaamiskartoitukset .....	14
5.1	Osaamiskartta ja sen laadinta .....	15
5.2	Osaamisen tasot .....	15
5.3	Osaamisprofiili .....	16
5.4	Osaamisen arviointi .....	17
5.5	Kehittämissuunnitelmat ja menetelmät .....	19
5.6	Kehittämisen arviointi .....	21
6	Kehityskeskustelu .....	23
6.1	Ryhmäkehityskeskustelu .....	24
6.2	Tavoitteiden seuranta .....	25
6.3	Hyödyllisyys ja ongelmat .....	25
7	Kohdeyritys .....	26
7.1	Osaamisen johtaminen kohdeyrityksessä .....	27
7.2	Osaamiskeskustelu .....	28
8	Tutkimuksen kulku .....	29
8.1	Kvalitatiiviset menetelmät .....	29
8.2	Teemahaastattelu .....	30
8.3	Toteutus .....	31
9	Tulokset .....	32
9.1	Osaamiskeskustelusta tiedottaminen .....	33
9.2	Tavoitteet ja odotukset .....	33
9.3	Kokemus osaamiskeskustelusta .....	34
9.4	Osaamiskeskustelun onnistumiset ja ongelmat .....	35
9.5	Arvio osaamiskeskustelusta .....	37
9.6	Kehityskeskustelu .....	39
9.7	Osaamisen kehittyminen ja tulevaisuuden osaamiskeskustelut .....	40
9.8	Esimiesten SWOT-analyysi .....	41
9.9	Työntekijöiden SWOT-analyysi .....	44
9.10	Yhteenveto .....	45
10	Johtopäätökset .....	46

10.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	47
10.2 Tulosten ja oman oppimisen arviointi .....	48
Lähteet .....	50
Taulukot .....	53
Liitteet.....	54

## 1 Johdanto

Yritykset ja organisaatiot joutuvat tänä päivänä sopeutumaan jatkuviin muutoksiin nopealla aikataululla. Vanhat kilpailuvaltit eivät enää ole yhtä tehokkaita, ja yrityksiä toisistaan erottavia tekijöitä on koko ajan vähemmän. Kilpailuetuja yritysmaailmassa haetaan nykyään osaamisesta ja nopeasta oppimisesta. Osaamiskartoitukset ovat väline, jolla saadaan tietää mikä on kilpailuetua tuottavaa osaamista, missä ja paljonko osaamista on ja miten sitä hankitaan, jos sitä ei ole. Nämä tiedot auttavat yrityksiä reagoimaan muutoksiin nopeammin. Osaamisen kehittäminen on hyvin paljon pinnalla tämän päivän yritysmaailmassa. Voidaan jopa sanoa, että siitä on tullut tietynlainen trendi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erään organisaation tekemää osaamiskartoitusta. Toiveiden mukaan ja luottamuksen säilyttämiseksi, jatkossa tässä työssä puhutaan kohdeorganisaatiosta, kohdeyrityksestä tai Yritys X:stä. Kohdeyritys on käyttänyt osaamiskartoitusmenetelmänä ryhmäosaamiskeskustelua. Opinnäytetyössä selvitetäänkin millaisia kokemuksia esimiehillä sekä osalla työntekijöistä on osaamiskeskustelusta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään miten osaamiskeskustelua voisi kehittää. Teoreettisessa viitekehyksessä edetään osaamisen johtamisesta osaamisen kehittämiseen ja sieltä osaamiskartoituksiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten osaamiskeskustelu on koettu ja onko henkilökohtaiset kehityskeskustelut käyty osaamiskeskustelun jälkeen. Opinnäytetyön lopussa on myös kehittämissuhteita liittyen osaamiskeskusteluun.

### 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten osaamiskeskustelu on koettu ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on ” Miten osaamiskeskustelua tulisi kehittää?”. Muita tutkimuskysymyksiä, jotka tukevat opinnäytetyötä ovat:

- Mitä odotuksia esimiehillä/henkilöstöllä on osaamiskeskustelusta?
- Mitkä ovat osaamiskeskustelun tavoitteet?
- Mitä säilytettävää/kehitettävää osaamiskeskustelussa on?
- Kuinka sitoutuneita esimiehet/työntekijät ovat osaamiskeskustelussa päätettyihin kehittämistavoitteisiin?
- Mitä hyötyä osaamiskeskustelusta on ollut?

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen raja

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä lähdetään liikkeelle osaamisen johtamisesta ja sitten osaamisen kehittämisen kautta edetään osaamiskartoituksiin, jossa käsitellään mm. menetelmiä ja osaamisen arviointia. Lopuksi käsitellään vielä ryhmäosaamiskeskustelua sekä kehityskeskustelua.

Opinnäytetyö jaetaan rakenteellisesti kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan: osaamisen johtaminen ja kehittäminen, osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelu. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen johdattelevat aiheeseen niin, että pääpaino on kuitenkin osaamiskartoituksissa. Kehityskeskustelu-osuus on mukana, koska opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää myös, että käytiinkö kehityskeskusteluita osaamiskeskusteluiden jälkeen. Kehityskeskustelu osuutta tarkastellaan suurimmaksi osin ryhmäkehityskeskustelun kannalta.

Toisessa eli empiirisessä osassa kuvataan aluksi kohdeyritys ja sen nykytila. Sen jälkeen kerrotaan kuinka tutkimus on toteutettu ja mitä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tämän jälkeen ovat vuorossa tulokset ja johtopäätökset sekä loppuun joitakin kehittämisideoita.

Aihe on rajattu niin, että keskeisin aihe on ryhmäosaamiskeskustelu, kokemukset siitä ennen, aikana ja jälkeen. Kehityskeskustelu on mukana, koska haluttiin saada selville myös, että onko henkilökohtaisia kehityskeskusteluita käyty ryhmäosaamiskeskustelun jälkeen, ja millaisena ne on koettu. Teoriassa on keskitytty osaamisen johtamisen ja kehittämisen kautta osaamiskartoituksiin, koska osaamiskeskustelu on yksi osaamiskartoituksen menetelmä. Myös kehityskeskustelu on otettu teoriaan mukaan, koska siinä käsitellään ryhmäkehityskeskustelua, joka on taas lähellä ryhmäosaamiskeskustelua.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään jonkin tietyn ilmiön merkitystä, ja saamaan yhtenäisempi kuva siitä. Käytännössä sillä tarkoitetaan sitä, että tutkittavat henkilöt saavat rauhassa kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Myös perehtyminen asioihin, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön, kuuluu laadulliseen tutkimukseen. Laadullista tutkimusta tehdessä käytetään usein harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia ei yleensä valita isoa määrää. (Wikipedia, Laadullinen tutkimus 2012.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla sekä esimiehiä että työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina seitsemän teeman pohjalta. Kysymykset liittyivät tavoittei-



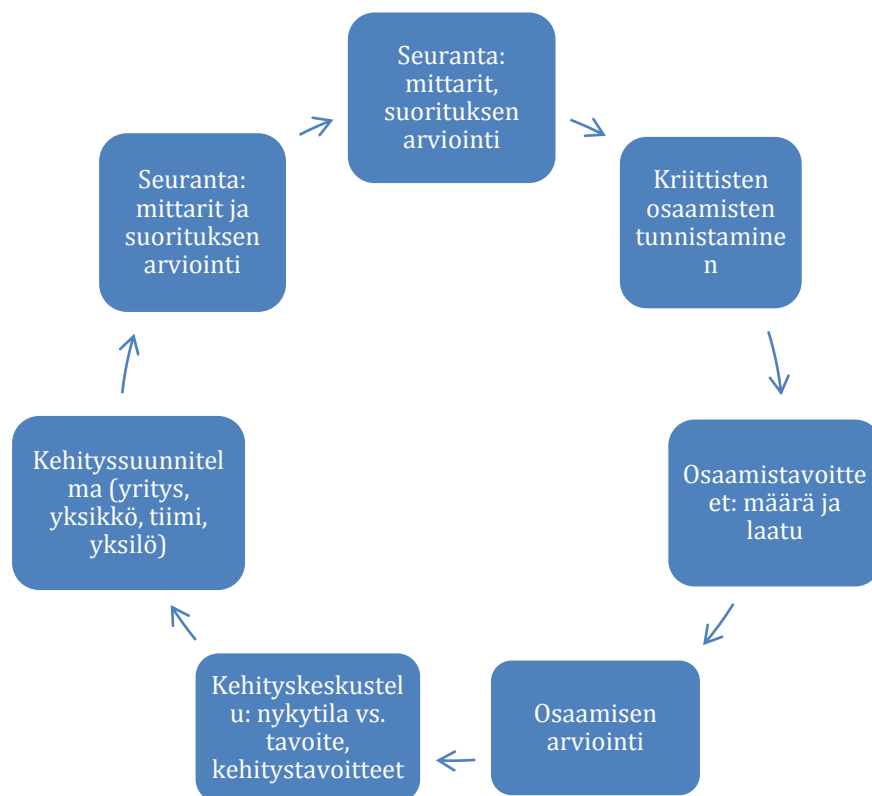
siin ja odotuksiin, kokemuksiin ja arviointiin sekä kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Myös kehityskeskustelusta oli kysymyksiä, koska osaamiskeskustelu on tuotu kehityskeskustelun rinnalle ja näiden on tarkoitus tukea toisiaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

## 2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata ja kehittää yrityksen strategian ja tavoitteiden edellyttämää osaamista (Viitala 2009, 170). Osaamisen johtaminen onkin osittain strategian toteuttamista. Keskeistä onnistuneen strategiatyön kannalta on, että ymmärtää kilpailustrategian ja osaamisen keskinäisen yhteyden. Markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa on vaikea ennustaa. Tällöin on tärkeää, että yrityksellä on osaamista, jota voidaan helposti hyödyntää silloin, kun kilpailu- ja markkinatilanteet muuttuvat. Yrityksellä tulee olla myös nykyisessä kilpailutilanteessa tarvittava osaaminen hallussa. (Viitala 2008, 67.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää ymmärtää kuinka yksilö oppii ja ymmärtää. Tämän lisäksi pitää osata liittää sekä yksittäisten ihmisten että ihmisryhmien osaaminen, yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta organisaation toiminta ja kilpailukyky kehittyy. (Viitala 2009, 170). Tavoitteena osaamisen johtamisen prosessissa on, että osaamista kehitetään jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy selviytymään tehtävistään (Sydänmaanlakka 2004, 133.)

Osaamisen johtamisen prosessissa (Kuvio 1) tunnistetaan ensin osaamisalueet strategian pohjalta. Sen jälkeen mietitään millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja sitä kautta määritellään osaamistavoitteet. Kun osaamistavoitteet on määritelty, arvioidaan tämän hetkistä osaamista organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Tämän jälkeen tiedossa on, mitä nyt osataan ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kehityskeskustelut tulevat seuraavana osaamisen johtamisen prosessissa, ja ne ovat sitä varten, että siellä osaamisen kehittämisen tarpeita heijastetaan työntekijän omiin kehittymistarpeisiin. Kehityskeskustelujen lopuksi jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta ilmenee kehitystavoitteet ja niille toimenpiteet. Esimiehen täytyy kehityskeskustelujen jälkeen tukea alaisiaan oppimaan. Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan etukäteen asetettujen mittareiden kautta saavutettuja tuloksia oppimisesta. (Hyppänen 2007, 97.)

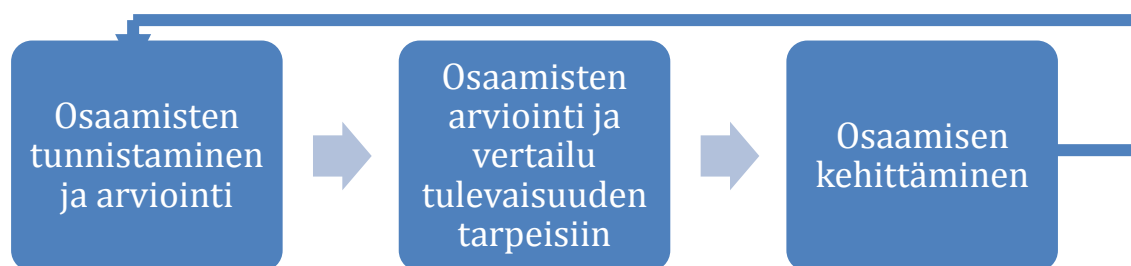


Kuvio 1. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96).

### 3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen kuuluu yhtenä osa-alueena osaamisen johtamiseen (Hyppänen 2007, 111). Näin ollen osaamisen kehittämisen pitäisikin olla yhteydessä organisaation strategiaan. Sen tavoitteena on huolehtia, että henkilöstöllä on sellaista osaamista, joka antaa mahdollisuuden strategian toteutumiselle. Strategista osaamista on mahdollista kehittää ainoastaan silloin, kun organisaatio tietää missä se on ja mihin se haluaa mennä. Osaamisen kehittämisen perustana organisaatioissa on tarpeeksi selkeät toiminnan päämäärät ja tulevat suunnat. (Hätönen 2011, 6.)

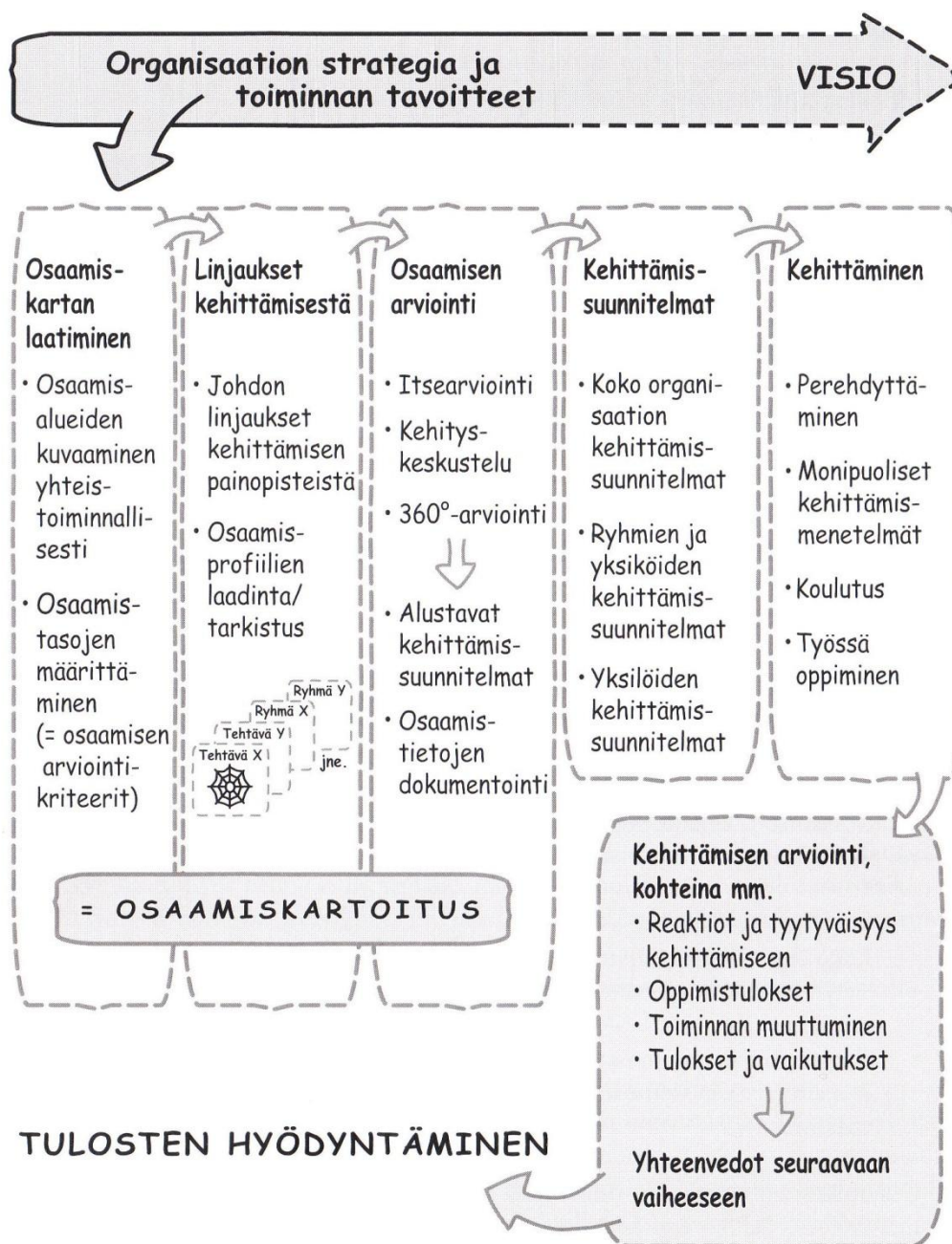
Sivulla 11 (Kuvio 2) on Viitalan näkemys osaamisen kehittämisen prosessista. Osaamisen kehittäminen aloitetaan tunnistamalla osaaminen ja määrittelemällä se. Sen jälkeen arvioidaan tämän hetkistä osaamista ja verrataan sitä siihen osaamiseen, jota tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Seuraavaksi valitaan, mitä tullaan kehittämään ja millä menetelmin. Menetelmiä valitessa kannattaa muistaa mikä on kehittämisen tavoite ja aikataulu. Myös ihmisten erilainen tyyli oppia kannattaa huomioida. Lopuksi tuetaan oppimista sekä seurataan ja arvioidaan tuloksia. (Hyppänen 2007, 111.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, 181).

Henkilöstön osaamista kehitetään, jotta osaamista olisi tarpeeksi strategian toteutumista varten. Strategista osaamista voidaan kehittää silloin, kun tiedetään missä tällä hetkellä ollaan ja mihin tulevaisuudessa halutaan. Osaamisen kehittämisen perustana onkin selkeä kuva yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta. Kukaan ei voi tietää, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja mitä osaamista silloin tarvitaan. Tästä syystä yrityksiin tulee tehdä oletuksia tulevaisuudesta sekä kehittää sellaisia osaamisalueita, joiden ajatellaan olevan tulevaisuudessa tärkeitä. (Hätönen 2011, 6.)

Hätönen (2011, 16) on määritellyt osaamisen kehittämisen kokonaisuuden (Kuvio 3). Ensin tarvittava osaaminen määritellään strategian, vision ja toiminnan tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen tehdään osaamiskartta, jossa on määritelty osaamisalueet ja kriteerit, joilla osaamista arvioidaan. Osaamisen arviointia varten muodostetaan tavoiteprofiileja. Näitä arviointeja hyväksi käyttäen tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämistä ajatellen. Kehittämisen lisäksi tärkeää on myös kehittämisen arviointi, koska sitä apuna käyttäen pystytään selvittämään kuinka hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Kehittämisen kokonaisuutta pystytään ohjaamaan ja johtamaan liittämällä kehittämisen vaiheet vuosikelloon. Näin ollen eri vaiheissa saatuja tietoja ja palautteita on mahdollista hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Hätönen 2011, 16.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17).

#### 4 Oppiva organisaatio

Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä sopeutua ja muuttua ympäristön ehtojen mukaisesti sekä muuttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään, eli uusiutua (Sydänmaanlakka 2004, 57).

Oppivassa organisaatiossa kaikilla on mahdollisuus kehittyä ja oppia joka päivä. Kehittäminen sisältää harjoitteluja, muilta oppimista, uuden tiedon päivittämistä ja kehittymisen arviointia. Oppivassa organisaatiossa tuetaan näitä oppimiseen tarvittavia asioita mm. tarjoamalla mahdollisuuksia koulutuksiin, motivoimalla työntekijöitä olemaan kiinnostuneita oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Oppivassa organisaatiossa myös rohkaistaan kokeilemaan, suvaitaan virheitä ja epäonnistumisia, täydennetään ja välitetään tietoja sekä edistetään ideointia. Oppivassa organisaatiossa voidaan myös luoda osaamista sekä saavuttaa ja siirtää sitä. Ominaista oppivalle organisaatiolle on, että se pystyy muodostamaan alituiselle oppimiselle ja kehittämiselle kannustavan ilmapiirin. (Jackson & Schuler 2006, 131-132; Kauhanen 2007, 152.)

Oppivan organisaation on sanottu olevan tietynlaisessa valmiustilassa, jolloin reagointi tapahtuu nopeammin ja sitä kautta valmius muutoksiin on parempi. Tämän takia oppivassa organisaatiossa opitaan nopeammin kuin tavallisessa organisaatiossa. Oppiminen oppivassa organisaatiossa tapahtuu niin organisaatio- kuin tiimi- ja yksilötasollakin. Oppiva organisaatio yhdes- sä johtajuuden, strategian, kulttuurin ja muiden HR käytäntöjen kanssa tukevat jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Tärkeää onkin, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen noudattaa strategian mukaista suuntaa kaikilla tasoilla. (Hyppänen 2007, 102; Jackson & Schuler 2006, 131.)

On olemassa viisi tärkeää oppivan organisaation osatekijää, jotka ovat systeemiajattelu, sisäiset toimintamallit, itsehallinta, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Systeemiajattelulla tarkoitetaan eri asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden näkemistä ja sitä, että kaikki vaikuttavat kaikkeen eli yhtä muutosta ei voida tehdä ilman, että se saattaa vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Sisäisillä malleilla puolestaan tarkoitetaan toimintaa, joka ohjaa ihmisiä. Sisäisiä malleja ei usein tiedosteta ja ne ovat ajattelu- tai toimintatapoja, jotka ovat muuttuneet rutineiksi. Sisäiset mallit olisi kuitenkin tiedostettava, koska ne vaikuttavat vahvasti siihen, miten ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa ja kuinka he kokevat maailman ylipäänsä. Pahimmassa tapauksessa sisäiset mallit voivat estää uudistumisen. (Sydänmaanlakka 2004, 59-60.)

Itsehallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan itsensä johtamista ja sitä, että ihmiset voivat keskittyä tärkeimpään sekä nähdä todellisuuden kirkkaasti. Itsensä johtaminen on yksi oppivan organisaation piirre ja sillä tarkoitetaan vaikuttamista omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Yhteinen visio pitää huolta, että kaikki ovat menossa samaan suuntaan. Yhteisen vision on oltava selkeä, jotta se pystyy ohjaamaan koko organisaation lisäksi myös osaamisen kehittämistä. Viides organisaation osatekijä on tiimioppiminen, jolla tarkoitetaan tiimejä, jotka pystyvät saavuttamaan sellaisia oivalluksia, joihin yksilöt eivät itse pystyisi. (Sydänmaanlakka 2004, 61-62.)

## 5 Osaamiskartoitukset

Yritys voi kehittää osaamistaan ainoastaan, jos se tietää, mihin tähdätään ja mikä on tämän hetkisen osaamisen tila. Osaamiskartoitus on systemaattinen tapa saada selville, millaista osaamista toimipaikoissa ja yksilöillä on, sekä miten osaamista pitäisi kehittää, jotta saataisiin tavoitteet saavutettua. (Jylhä & Viitala 2006, 289, 384.)

Osaamiskartoitus voi olla yksinkertaisimmillaan kuvaus osaamisalueista sekä nykytilan että tavoitteiden arvioinnista numeerisesti. Kartoittaminen luo odotuksia, että jotain tapahtuu, tai että sillä on jokin päämäärä mihin se johtaa. Sen takia osaamiskartoitusta ei kannatakaan tehdä vain sen itsensä takia. (Hyppänen 2007, 106; Ranki 1999, 77.)

Osaamisen kartoitus on monesti osa prosessia, jossa kartoitetaan osaamisen nykytila, tunnistetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen vision mukaisten ydinkyvyyksien avulla, vertaillaan nykyistä osaamista sekä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja lopuksi tehdään päätöksiä henkilöstön kehittämisen suhteen. Helpoimmat asiat kartoittaa osaamista ovat taitolajit, kuten kielitaito, mutta näiden osaamisen tiedoilla on kuitenkin usein kaikista vähiten strategista merkitystä. Henkilökohtaisia taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja, on puolestaan vaikeampi mitata ja kartoittaa, mutta niiden taitojen osaamisesta on usein eniten hyötyä organisaatiolle. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 37,39.)

Osaamiskartoituksia tarvitaan useistakin eri syistä, mutta organisaation kannalta kartoituksia tarvitaan henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin ja palkitsemisen perustaksi, työkuormituksen jakamiseksi sekä vuosilomien ja työkierron suunnittelemiseksi. Yksilötasolla työntekijät taas saattavat tarvita kartoituksia, jotta heille selkiytyy sekä oma että tiimin työnkuva ja osaaminen. Osaamiskartoituksen pitäisi sisältää työn kannalta keskeisimmät työtehtävät ja osaamisalueet listattuna sekä arviointikriteerit eri osaamistasoille. (Kauhanen 2007, 144-145.)

Käytännössä tulevaisuuden osaamistarpeita on tunnistettu lähinnä esimiesten näkemyksillä, jotka ovat pohjautuneet liiketoimintastrategioihin. Näiden näkemysten perusteella esimies on keskustellut työntekijöidensä kanssa osaamisen kehittämistarpeista nykyosaamisen sekä tavoiteosaamisen erotuksen pohjalta. Tällaiseen käytäntöön on kuitenkin havaittu liittyvän ongelmia, koska yhden esimiehen näkemys siitä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, voi olla liian kapea. Ongelman korjaamiseksi visiot ja ydinkyvyyksalueet ovat vieritetty organisaation johdosta alaspäin niin, että esimiestasokin sisäistää tavoitteet. (Kirjavainen ym. 2003, 38.)

Jos yrityksessä on jo tehty osaamiskartoitus, niin siinä tapauksessa se pitää päivittää (Hyppänen 2007, 106). Useissa yrityksissä osaamiskartoitukset tehdään tietokonejärjestelmän tai jonkin toisen järjestelmän avulla niin, että mukana on osaamisalueiden lisäksi myös arviointi.

Tänä päivänä osaamista kartoitetaan usein myös sekä ryhmä- että yksilötasolla kehityskeskusteluissa. (Jylhä & Viitala 2006, 289.)

## 5.1 Osaamiskartta ja sen laadinta

Osaamiskartta on työväline, missä havainnollistetaan sellaiset osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa. Jotta osaamiskartasta olisi hyötyä osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa, niin siihen liitetään kuvaukset osaamisen tasoista. Organisaatioilla on monesti tavoitteena saada tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sellaiseen muotoon, että se on nähtävissä, ja että sen avulla on mahdollista suunnitella ja toteuttaa kehittämissuunnitelmia, niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Osaamiskartan avulla on mahdollista luoda yhtenäinen kuva koko organisaation osaamisesta sekä antaa tarkkaa tietoa mitä osaamista eri tehtävissä ja ryhmissä tarvitaan. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua oman osaamisensa itsearviointiin sekä oman osaamisensa kehittämiseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskarttoja ei ole valmiina saatavilla, koska kartasta selviää organisaation tulevaisuuden kilpailuetu. Kartan strategialähtöisyys vaikuttaa siihen, että karttoja ei ole valmiina saatavina. Strategialähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että osaamiskartta on aina tehty kunkin organisaation omiin tarpeisiin. (Hätönen 2011, 18-19.)

Osaamiskartan laatiminen aloitetaan sopimalla kartan laadinnan tarkoitus sekä luomalla yhteinen näkemys organisaation päämääristä, joita avuksi käyttäen pystytään määrittämään myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Jotta osaamiskartan käyttöönotto eri tehtävissä onnistuisi luontevasti, olisi hyvä ottaa koko henkilöstö mukaan laadintaan. Työryhmä, jossa on eri osaamisalueiden henkilöstöä, helpottaa kartan käyttämistä jatkossa. Osaamiskartan laadinta on tärkeä vaihe, joka kannattaa tehdä hyvin, koska karttaa tullaan käyttämään apuna osaamisen kehittämisessä, arvioinnissa ja seurannassa. (Hätönen 2011, 18-19.)

Osaamiskartta on mahdollista laatia koko organisaation, yhden henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisalueista, tai joistain tietyistä osaamisalueista. Kuitenkin suosituksena on, että osaamiskarttaan määriteltäisiin koko organisaation osaamisalueet, koska osaamista on oltava varsinakin tulevaisuutta varten. Tehtäessä koko organisaation osaamiskartta voidaan arvioida, mitä kartan osaamisalueita kehitetään edelleen ja mistä kartan osaamisalueista luovutaan. Myös luopumisuhan alla olevat osaamisalueet on kuitenkin osattava vielä silloin, kun niitä tarvitaan. (Hätönen 2011, 18-19.)

## 5.2 Osaamisen tasot

Osaamisen tasot on mahdollista merkitä arviointiasteikkoon yleiskuvauksena, kuten esimerkiksi perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen ja huippuasiantuntijan osaami-

nen. Nämä yleiskuvaukset antavat osaamisen arvioinnille pääpiirteittaiset kriteerit. On kuitenkin huomattu, että yleiskuvaa, joka koskisi kaikkia osaamisalueita, on vaikea tehdä ja kuvaukset jäävät usein epätarkoiksi. Tämän takia yleiskuvausta voidaan täydentää täsmällisemmillä tasokuvauksilla. Tasokuvaukset ovat olemassa, jotta ne helpottaisivat ja yhdenmukaistaisivat osaamisen arviointia sekä auttaisivat hahmottamaan, millaisten asioiden osaamisesta eri tasoilla on kyse. Tasokuvaukset ovat positiivisia kuvauksia osaamisesta ja niiden olisi hyvä olla mahdollisimman todellisia. (Hätönen 2011, 22-23.)

Osaamistasojen ollessa esimerkiksi 1-5, voidaan joko kaikki tasot tai osa tasoista kirjoittaa räätälöidysti kullekin osaamisalueelle. On kuitenkin havaittu, että esimerkiksi näille kaikille tasoille on hankalaa muodostaa räätälöityjä kuvauksia. Sen takia usein kuvataan esimerkiksi tasot 1, 3 ja 5 räätälöidysti ja tasot 2 ja 4 jäävät vaille räätälöityjä kuvauksia. (Hätönen 2011, 23.)

### 5.3 Osaamisprofiili

Tavoitteita, jotka liittyvät osaamiseen voidaan kuvata osaamisprofiileina. Osaamisprofiili tarkoittaa osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka on laadittu osaamiskartan perusteella. Osaamisprofiili voidaan määritellä koko organisaatiolle, työryhmille, tiimeille tai yksilölle. Osaamisprofiili auttaa havainnollistamaan, mitä osaamista eri henkilöillä tulisi olla, ja mitä osaamista puolestaan tulisi kehittää ja arvioida. Osaamisprofiilit ehkäisevät yksittäistä henkilöä ajattelemasta, että hänen tulisi osata mahdollisimman hyvin kaikki osaamisalueet. Tärkeintä onkin, että organisaatioon muodostuu käytännöllinen yhdistelmä eri henkilöiden osaamisesta. Tämä taas varmistaa sen, että osaaminen käsitetään yhteisöllisenä tehtävänä, eikä pelkästään yksilöiden tehtävänä. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamisprofiilit on mahdollista määrittää ennen osaamisen arviointeja, mutta joskus ne muodostetaan vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiileja on mahdollista pohjustaa jo osaamiskartassa siten, että osaamisalueiden kohdalla päätetään, kuuluuko ko. osaaminen kaikille vai onko osaamisalueet valinnaisia siitä, minkä tehtävän hoitajan osaaminen on kyseessä. Osaamisprofiileja voidaan laatia monella eri tavalla. Johto tai avainhenkilöryhmät voivat koota osaamisprofiilin osaamiskartan osaamisalueista eri ryhmille, ja ryhmät jatkavat määrittelemällä kuka hallitsee, mitäkin osaamista ja kuinka hyvin. Johto voi päättää kehityskeskusteluissa esille nostettavat kriittiset osaamisalueet. On myös mahdollista, että työntekijä määrittelee kehityskeskustelussa yhdessä esimiehensä kanssa osaamisprofiilin itselleen, ja sen pohjalta hänen osaamistaan kehitetään ja arvioidaan. Tai sitten yhtenä laadintamahdollisuutena on, että tiimit voivat ottaa yhteisestä osaamiskartasta osaamisprofiilit itselleen. (Hätönen 2011, 27-31.)



Jotta saadaan koko organisaation tämän hetkiset osaamisen olennaisimmat vahvuudet, on yksilöosaamiset laskettava yhteen niin yksikkö- kuin organisaatiotasollakin. Organisaation osaamisprofiili puolestaan saadaan, kun edellä mainituista osa-alueista tehdään vertailu, mitä osaamista tarvitaan. Osaamisprofiilista käy useasti ilmi, että tietyillä alueilla osaamista on jo enemmän kuin tarvitaan. (Kirjavainen ym. 2003, 38.)

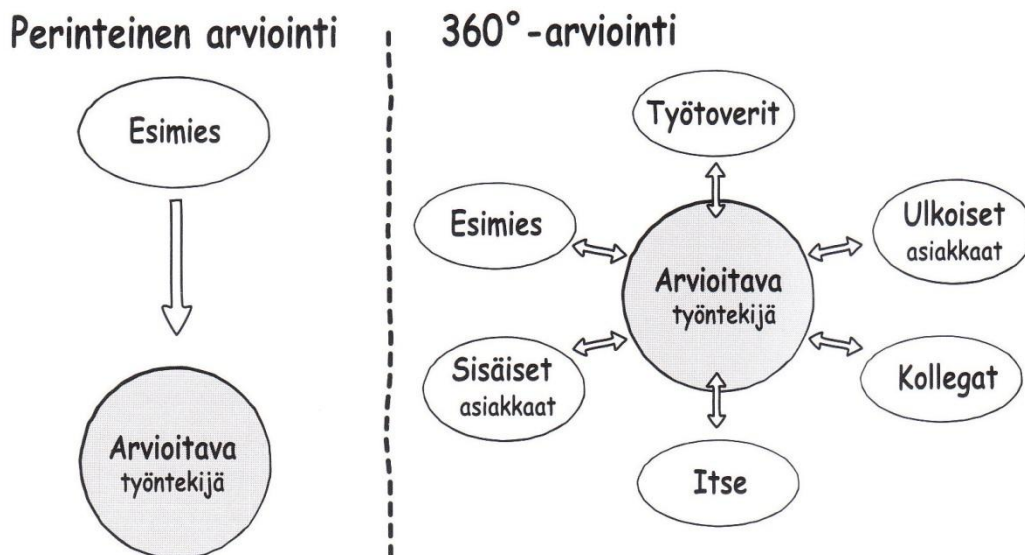
#### 5.4 Osaamisen arviointi

Arviointi muodostaa perustan osaamisen kehittämiseksi, ja siinä verrataan tuloksia ja toimintaa asetettuihin tavoitteisiin eli osaamisprofiileihin. Osaamisen arviointia ja mittaamista tulisi tehdä sen takia, että osaamisen kehittämiseen kuluu paljon aikaa ja rahaa. Useissa organisaatioissa osaamista arvioidaan itsearviointina tai esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Itsearviointi vaatii odotusten tunnistamista liittyen omaan osaamiseen ja työsuorituksiin sekä kriittistä ajattelua. Osaamisen arviointi itsearviointina voi olla aluksi sekava tilanne, mutta silti hyvä oppimistilanne. (Hyppänen 2007, 119; Hätönen 2011, 32-33.)

Osaamisen kehittymistä voidaan arvioida myös asiakastyytyväisyyden kannalta asiakaspalautteiden muodossa, henkilöstötyytyväisyyden, tuottavuuden tai innovatiivisuuden kannalta. Tuottavuudella tarkoitetaan, mitä on saatu aikaan osaamisella ja innovatiivisuudella ja onko tullut parannusehdotuksia tai patentteja. (Hyppänen 2007, 120.)

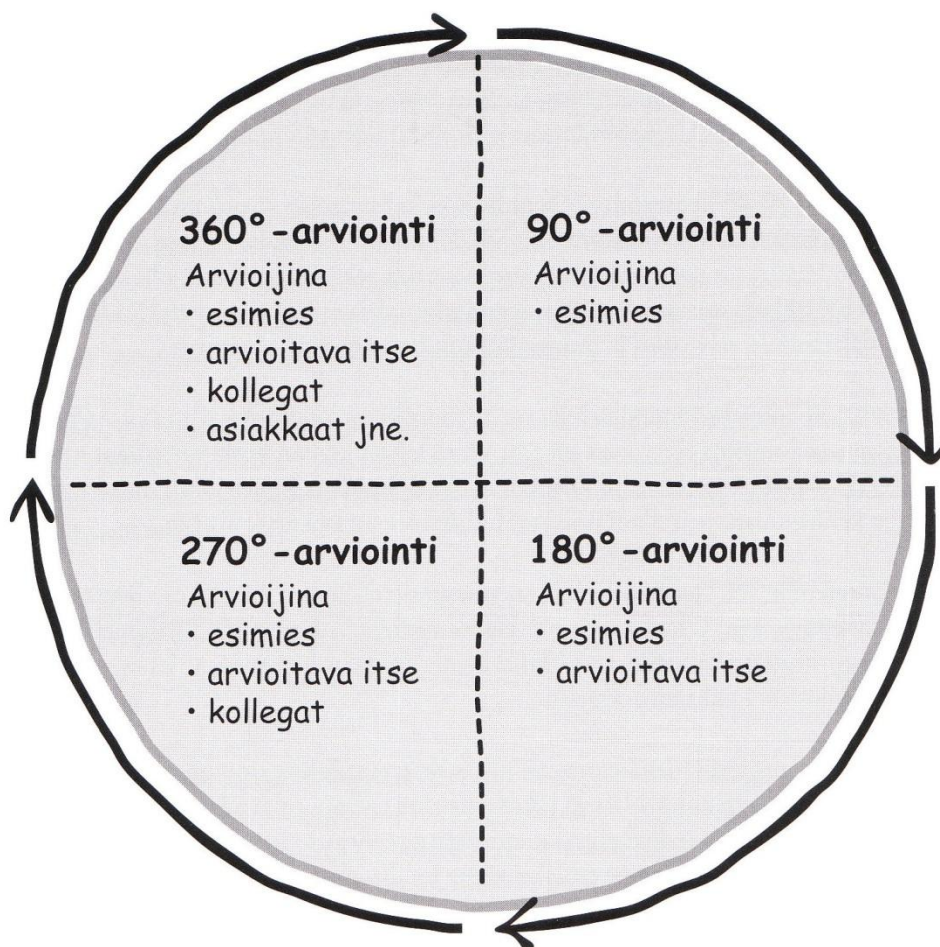
Osaamiskarttaa käytetään osaamisen arvioinnin ja kehittämisen välineenä, kuten jo aiemmin on tullut ilmi. Osaamiskarttaan määritellään tapa, jolla osaamista arvioidaan, jotta arviointi olisi mahdollisimman samankaltaista. Osaamisen arviointiasteikon olisi hyvä olla aika laaja, koska tällöin yhtä osaamisaluetta pystytään arvioimaan perustason lisäksi myös huipputason osaamisen näkökulmasta. Jo osaamisen alimmaisien tason tarvitsee olla positiivista osaamista, ja usein alimman tason osaaminen voi olla riittävää. Huipputason osaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota vain yksittäisellä henkilöllä voi olla joillakin osaamisalueilla. Osaamisen arviointiasteikko voi olla esimerkiksi 1-7 ja siihen voi kuulua 0-taso. Henkilö, joka on 0-tasolla tarkoittaa, että hänellä ei ole kyseistä osaamista, mutta hänen pitäisi opetella kyseisen osaaminen. Usein näin on uusilla työntekijöillä, tai kun aletaan kehittää osaamista, jota tarvitaan tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, 21-22.)

Osaamisen arvioinnissa on hyvä muistaa, että kenenkään tai minkään antama arvio ei ole yksin se oikea, vaan hyvän arvioinnin lopputulos tulee eri tahojen yhdistetyistä arvioinneista. Tämän takia onkin kehitetty 360°-arviointimenetelmä, joka on tarkoitettu arvioinnin lisäksi palautteen kokoamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Siinä hyödynnetään muita tietolähteitä kuin yhtä, arvioitaessa yhden työntekijän osaamista ja kehittymistarpeita. Kuviossa 4 on vertailtu perinteistä arviointia 360°-arviointiin. (Hätönen 2011, 33, 36.)



Kuvio 4. Perinteinen henkilöstön arviointi ja 360°-arviointi mukailleen Edwardsia ja Eweniä 1996 (Hätönen 2011, 36).

Usein käytetyssä 90°-arvioinnissa (Kuvio 5) pelkästään esimies arvioi työntekijöidensä työtä ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelua pidetään tällaisena menetelmänä. Henkilöstön kehittämisen vastuu on tässä esimiehellä. Seuraava kehitysvaihe on 180°-arviointi, jossa työntekijä antaa itse palautetta sekä omasta että esimiehensä toiminnasta sen lisäksi, että esimies arvioi työntekijän työtä ja kehittymistarpeita. Tässä arvioinnissa ongelmia saattaa tuottaa se, että työntekijä pelkää antaa esimiehelleen kritiikkiä. Kolmas vaihe on 270°-arviointi, jossa edellisten lisäksi palautetta saadaan toisilta työntekijöiltä. Lopulta 360°-arvioinnissa palautetta kerätään kaikilta edellä mainituilta tahoilta, mutta sen lisäksi esimerkiksi ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta. (Hätönen 2011, 36-37.)



Kuvio 5. 90°-asteen arvioinnista kohti 360°-arviointia mukaillen Edwards ym. (Hätönen 2011, 37).

Arviointi 360° on kehitetty, koska nykyään tiimityöskentely ja asiantuntijoiden määrä on lisääntynyt. Tällöin esimiehillä ei ole keinoja hallita kaikkien työntekijöiden kaikkia osaamisia ja tietoja. Osalla työntekijöistä saattaa myös olla monia esimiehiä projekti- tai matriisiorganisaatiossa ja yksi syy on, että halutaan varmistaa kehittyminen, jotta pystytään vastaamaan koko ajan muuttuvan työelämän vaatimuksiin. (Hätönen 2011, 37.)

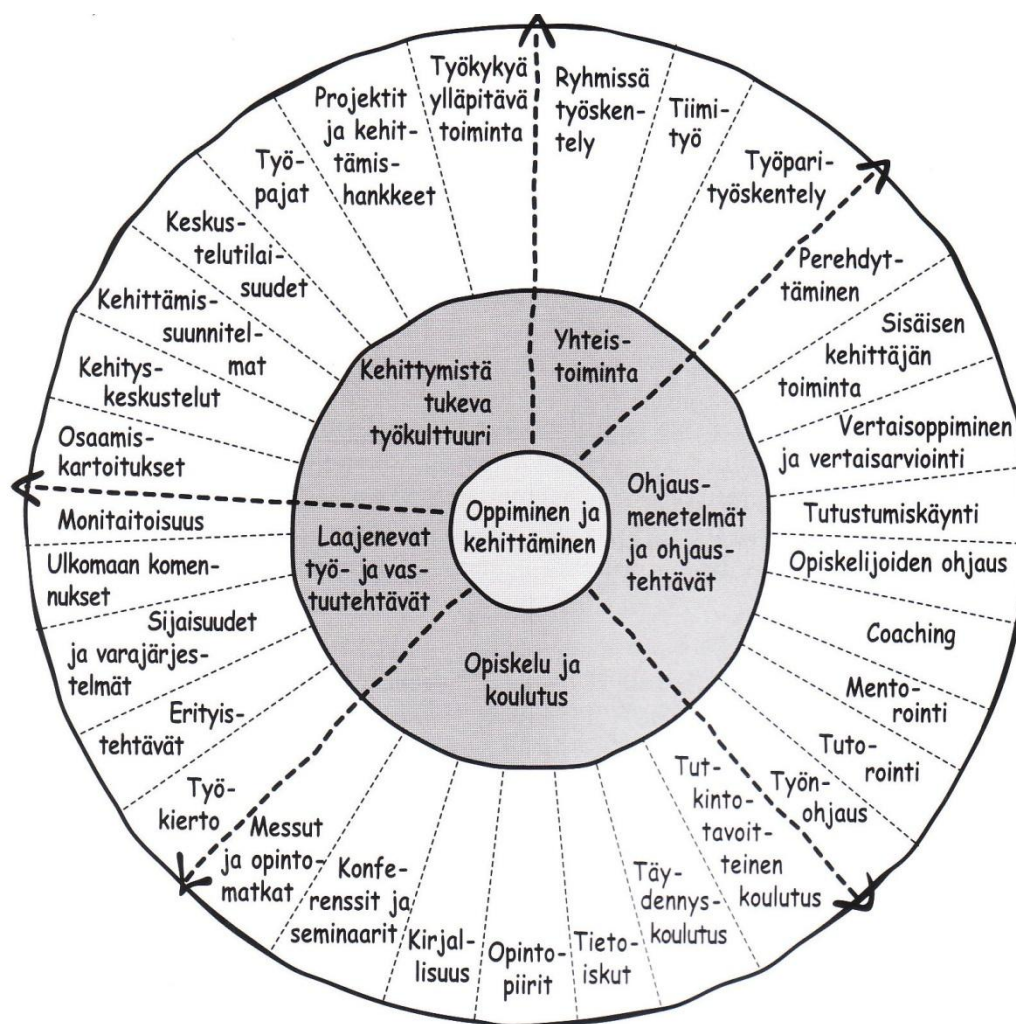
## 5.5 Kehittämissuunnitelmat ja menetelmät

Kehittämissuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena yhteytenä työskentelyn ja kehittämismotivaation välillä. Kehittämissuunnitelmista tulisi selvittää mm. missä asioissa halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso eli mihin pyritään, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulu sekä se, ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan, miten tuloksia tullaan seuraamaan sekä kehittämisestä vastaavat henkilöt. Esimiehen tulee mahdollistaa kehittyminen, työtehtävät huomioon ottaen, sekä kannustaa kehittämisessä. Työntekijän tulee itse tuntea tavoitteet

omaksi, jotta kehittyminen olisi mahdollista. Kehittämissuunnitelmissa kehittämistarpeiden muutosnopeus voi olla erilainen tarkoittaen, että esimerkiksi väärä työskentelytapa vaatii nopean muutoksen, kun taas ajattelumallin muuttaminen vie paljon enemmän aikaa. Kehittämissuunnitelmissa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet, ja niissä on mahdollista ottaa huomioon tämän hetkinen osaaminen sekä tulevaisuudessa vaadittavat osaamiset. (Hyppänen 2007, 116; Hätönen 2011, 53.)

Tiedot osaamisten arvioinneista on mahdollista kerätä keskitetysti yhteen, ja näin ollen saada pohjaa osaamisen kehittämisen suunnittelulle. Vaikka tiedot ovat hyödyllisiä henkilöstön kehittäjille ja yksiköiden vetäjille, niin tärkeämpää olisi kuitenkin, että esimiehet yhdessä tutkivat työntekijöittensä kanssa, mitä osaamista tulevaisuudessa vaaditaan heidän toimipisteeltään. Tämän lisäksi tulisi laatia kehittämissuunnitelmia kartoituksessa saatujen tietojen avulla. Kehittämissuunnitelmista on hyötyä niin ryhmille kuin yksittäisille henkilöille, koska he pystyvät suunnitelman avulla paremmin keskittämään voimavaransa niihin osaamisiin, jotka ovat tärkeimpiä tavoitteiden kannalta. (Hyppänen 2007, 106; Jylhä & Viitala 2006, 289.)

Usein henkilöstön kehittämisen ajatellaan tapahtuvan koulutuksen avulla, mutta nykyään henkilöstöä kehitetään paljon käyttäen työssä oppimista tukevia menetelmiä ja ratkaisuja. Työpaikalla ja työn ohessa oppimista painotetaan nykyään entistä enemmän. Hätönen (2011) on koonnut erilaisia oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja yhteen (Kuvio 6). Siinä menetelmät on jaettu viiteen eri pääryhmiin, jotka ovat yhteistoiminta, ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät sekä kehittymistä tukeva työkuultuuri. Näiden pääryhmien alla on vielä useita menetelmiä. Tämä ryhmittelymalli on kuitenkin ohjeellinen, ja eri menetelmiä voidaan sijoittaa useampien pääryhmien alle. (Hätönen 2011, 55, 58.)



Kuvio 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja, mukailen Hätöstä 2003 (Hätönen 2011, 58).

Kehittämisen menetelmiä valittaessa voidaan ajatella valinnan tapahtuvan ohjauksellisesta näkökulmasta. Usein siitä käytetään sanaa työelämäohjaus, joka sisältää lähes kaikki henkilöstön kehittämisen menetelmät. Työelämäohjauksella tarkoitetaan henkilöiden työssä tukemista työtä haettaessa, työhön mentäessä, työssä ollessa sekä työpaikan menettämissä tapauksissa. Yksilöille työelämäohjauksella haetaan oppimisen mahdollisuutta, henkilökohtaista kasvua sekä kehittymisen tukemista. Organisaatiot puolestaan hakevat työelämäohjauksella työhyvinvointia, tehokkuutta, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työelämäohjauksen ajatuksena on siis kytkeä yhteen organisaation ja työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja tarpeita. (Hätönen 2011, 59-60.)

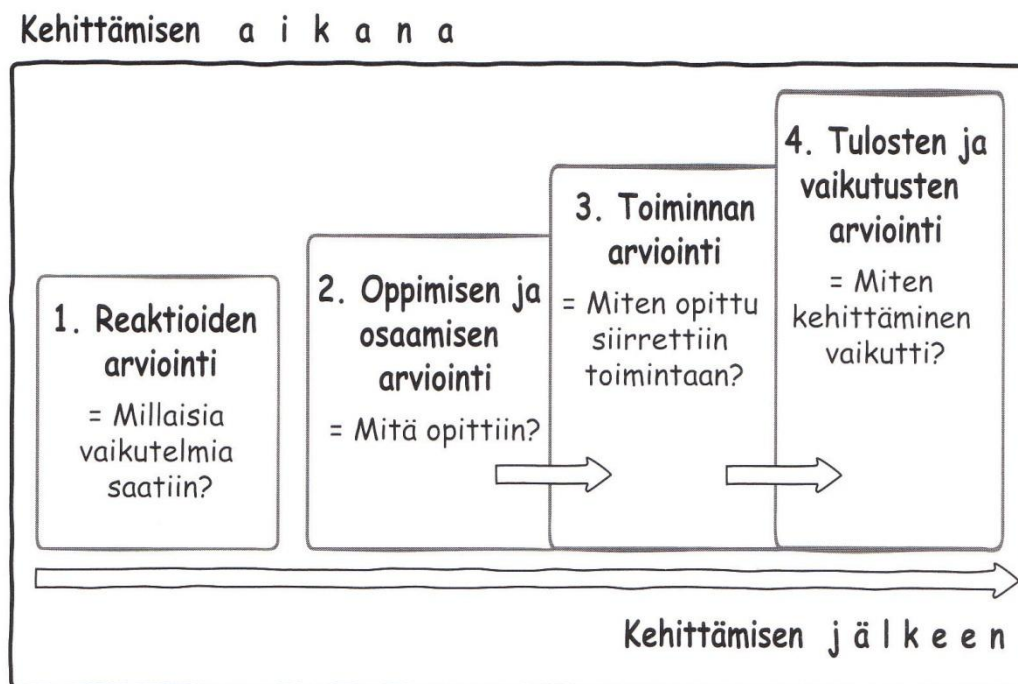
## 5.6 Kehittämisen arviointi

Osaamisen kehittämisen tukena olisi hyvä olla arviointi koskien sitä kuinka opitut asiat saadaan vietyä käytäntöön. Kehittämisen arviointi on järkevä toteuttaa niin, että siitä on mah-

dollisimman suuri hyöty sekä kehittämistä suunnitteleville että kehittämiseen osallistuville. Arviointituloksia kannattaa pyrkiä hyödyntämään heti kehittämisen ollessa käynnissä, eikä vasta seuraavalla kerralla. Kehittämisen arvioinnissa tärkeää on, että arviointi on avointa ja, että kaikki osapuolet tietävät, kuinka arviointia toteutetaan. (Hätönen 2011, 61-62.)

Hätönen (2011) on käyttänyt arvioinnin viitekehyksenä Kirckpatrickin (1996, 1998) koulutuksen arviointimallia (Kuvio 7). Mallissa on neljä tasoa, joilla arviointia toteutetaan. Ensimmäisellä tasolla on reaktioiden arviointia, jolla yritetään saada tietoa hyödyllisyydestä ja mielipiteitä, jotta voitaisiin kehittyä. Reaktioiden arvioinnista ei ole tapana tehdä suoria päätelmiä siitä, miten oppiminen ja kehittäminen vaikuttavat yksilöön tai organisaatioon, vaan lisäksi tarvitaan myös toisenlaista kehittämisen arviointia. Oppimisen arviointi on toisella tasolla ja sen tarkoituksena on antaa tietoa, jotta oppimista voitaisiin ohjata ja edistää sekä kehittää toimintaa. Oppimisen arviointia tehdään koko kehittämisen ajan ja sen tulee olla kannustavaa ja ohjaavaa. Kolmannella tasolla on toiminnan arviointi. Sen tarkoituksena on selvittää, kun kehittäminen on päättynyt, että miten se on muuttanut toimintaa ja suorituksia työpaikalla. Tavallisesti toiminnan muuttumista on arvioitu 3-6 kuukauden kuluttua siitä, kun kehittäminen on toteutunut. Neljännellä, eli tulosten ja vaikutusten arvioinnin tasolla selvitetään, kuinka kehittäminen on vaikuttanut organisaation toimintaan ja kuinka organisaatio on hyötynyt kehittämisestä. Tulosten arvioinnissa on mahdollista erottaa kolme näkökulmaa, jotka ovat vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus. Vaikuttavuuden arvioinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka kehittäminen on onnistunut ja kuinka tavoitteet ja tehtävät ovat täyttyneet. Edellisten lisäksi käydään läpi myös sellaiset toteutuneet asiat, joita ei osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Tehokkuuden arviointi tarkoittaa suunnittelun ja järjestelyjen toimivuutta sekä kehittämisen laatua. Taloudellisuuden arvioinnilla puolestaan tarkoitetaan kehittämiseen sijoitettujen resurssien suhdetta kehittämisestä saatuun hyötyyn. (Hätönen 2011, 61-68.)





Kuvio 7. Kehittämisen arvioinnin tasot Kirkpatrickia (1998) mukaillen (Hätönen 2011, 61).

## 6 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä ja erityisen tärkeä suorituksen johtamisen väline (Hyppänen 2007, 56). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, joka on etukäteen sovittu ja suunniteltu (Jylhä & Viitala 2006, 239). Kehityskeskustelussa tarkastellaan alaisen suoritusta nykyisen työtehtävän sekä kehittymistarpeiden kannalta ja määritellään tavoitteet, jotka on johdettu strategiasta. Tarkoituksena kehityskeskustelussa on mukauttaa organisaation ja yksilön tavoitteet yhteen. Tavallisesti kehityskeskustelut käydään 1-2 kertaa vuodessa ja ne voidaan suorittaa osittain myös ryhmätasolla. (Hyppänen 2007, 56; Jylhä ym. 2006, 239.) Kehityskeskusteluilta odotetaan usein paljon, koska kunkin esimiehen tulisi osata neuvoa kuinka suoriutua työtehtävistään, täyttää alaistensa perustarpeet, jotka liittyvät työhön, sekä tukea työntekijöidensä kehittymistä (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 64). Koska osaamista ei pystytä mittaamaan kokonaan objektiivisesti, niin sen takia keskusteleva arviointi on usein toimiva (Ranki 1999, 77).

Kehityskeskusteluihin voidaan liittää osaamiskartoitus, tulokortti sekä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Henkilökohtaisen tulokorttinsa pohjalta työntekijä tarkastaa yhdessä esimiehensä kanssa tulevan toiminnan tavoitteet sekä omat suorituksensa eri tavoitealueilla. Työntekijän profiilia ja osaamiskartoitusta hyödyntäen kehityskeskustelussa pohditaan myös työntekijän osaamisia, jotka tukevat tavoitteiden toteuttamista. Muita pohdittavia asioita ovat kehittämiskohteet ja resurssit, joita ei kyseisellä hetkellä hyödynnetä, mutta jotka voi-

taisiin ottaa käyttöön. Koko yrityksen kehittymistä voidaan tukea sillä, että laaditaan tuloskortteja apuna käyttäen yhteenveto kaikkien toimipaikkojen tavoite- ja kehityskeskusteluista. Yhteenvedossa kerrotaan tärkeimmät yksilöosaamisten kehittämiskohteet ja vahvuudet sekä ehdotetaan kehittämistoimenpiteitä. (Kirjavainen ym. 2003, 40-41.)

## 6.1 Ryhmäkehityskeskustelu

Osaamista on mahdollista arvioida ryhmässä käytävässä kehityskeskustelussa (Ranki 1999, 55). Ryhmäkehityskeskustelu voi olla järkevä pitää, jos ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja keinot tulosten tekemiseen. Silloin, kun ryhmä on suuri, huolimatta siitä onko ryhmällä yhteisiä tavoitteita, voi esimies aikaa säästääkseen puhua ensin kaikille yleisistä asioista, ja sen jälkeen keskustella henkilökohtaisesti jokaisen kanssa. Ryhmäkehityskeskustelussa arvioidaan edellisen kauden suorituksia ja mietitään onnistumisen syitä samalla lailla, kuin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa. Erona näiden kahden kehityskeskustelun välillä on vain se, että keskustelussa arvioidaan koko ryhmän toimintaa, ei yksittäisiä henkilöitä. (Hyppänen 2007, 63-64.)

Erityisen tärkeitä nämä ryhmässä käytävät keskustelut ovat ryhmän aktiivisuudelle ja tavoitteellisuudelle, sillä ryhmät ovat tuottavampia kuin yksilöt. Ryhmissä tapahtuva toiminta on myös paljon joustavampaa, ja se lisää työntekijöiden motivaatiota. (Judge & Robbins 2007, 140-141; Ranki 1999, 56.)

Tavoitteiden asettamisessakin mietitään, mitä ryhmältä odotetaan, miten ryhmä voi vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja mitä ryhmä tällä hetkellä osaa. Koska ollaan jo valmiiksi ryhmän kesken, niin voidaan käyttää hyväksi erilaisia ryhmätyötapoja, jotta saadaan toimenpiteitä ideoitua ja analysoitua. (Hyppänen 2007, 63.)

Kun on arvioitu ryhmän suoritus, asetettu uudet tavoitteet ryhmälle sekä laadittu kehityssuunnitelma, niin sen jälkeen esimies sopii ryhmän jäsenten kanssa henkilökohtaisen kehityskeskustelun ajan. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen tarkoitus on jatkaa keskustelua yksilötasolla ja selvittää työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio ja jaksaminen. Keskustelussa myös varmistetaan, että jokainen ymmärsi mitä ryhmäkeskustelussa sovittiin. Henkilökohtainen keskustelu on tärkeä järjestää ryhmäkeskustelun lisäksi, jotta saadaan henkilökohtaiset tavoitteet ja kehityssuunnitelma laadittua sekä annettua henkilökohtaista palautetta. (Hyppänen 2007, 63.)

Ryhmäkehityskeskustelu edellyttää, että kaikki ovat yhtä mieltä siitä, mikä on keskustelun tarkoitus ja, että kaikki ovat halukkaita ja kiinnostuneita kehittymään ja kohtaamaan muutoksen. Johdon tarvitsee myös olla samaa mieltä siitä, mikä on yrityksen varsinainen tehtävä ja päämäärä. Ryhmäkehityskeskustelussa esimieheltä puolestaan edellytetään kykyä olla riit-



tävän tiukka, jotta tarvittaessa esimies pystyy vastustamaan koko ryhmää tai osaa ryhmästä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152.)

Ryhmissä työskentelystä on tullut hyvin suosittua muun muassa sen takia, että ryhmät ovat tuottavampia kuin yksilöt varsinkin silloin, kun vaaditaan monia eri taitoja ja kokemusta. Ryhmissä tapahtuva toiminta on paljon joustavampaa ja se lisää työntekijöiden motivaatiota. (Judge & Robbins 2007, 140-141.)

## 6.2 Tavoitteiden seuranta

Kehityskeskusteluissa asetetaan joko henkilökohtaiset tai ryhmäkohtaiset tavoitteet jollekin tietylle ajanjaksolle. Ajanjakso voi olla vuosi tai puoli vuotta ja tavoitteet erikaltaisia, mutta tärkeintä on asetettujen tavoitteiden seuraaminen. Käytäntönä on usein, että esimies seuraa ryhmäkohtaisia tavoitteita kuukausittain yhdessä oman henkilöstönsä kanssa, ja henkilökohtaisia tavoitteita esimies pystyy seuraamaan parhaiten kaksin käytävissä keskusteluissa. (Hyppänen 2007, 64.)

Tavoitteiden seuranta ja niistä kertominen henkilöstölle turvaavat vuositason tavoitteiden saavuttamisen. Välitavoitteiden avulla työntekijät voivat kohentaa työsuorituksiaan hiljalleen ja esimiehet saavat mahdollisuuden antaa kiitää, kannustaa ja antaa myönteistä palautetta. (Hyppänen 2007, 64.)

Jotta seuranta onnistuu, on kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet oltava mitattavia ja konkreettisia. Esimiehen on pystyttävä saamaan käyttöönsä tietoja, joita apuna käyttäen hän voi seurata asetettuja tavoitteita. Seurannan kannalta tärkeää on, että esimiehellä on kyky keskustella asioista henkilöstönsä kanssa kannustavalla ja motivoivalla menetelmällä. (Hyppänen 2007, 64.)

## 6.3 Hyödyllisyys ja ongelmat

Esimiehen kannalta kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, koska ne antavat tilaisuuden kertoa työntekijöille organisaation strategiasta sekä mahdollisista tulevista uudistuksista. Keskustelun avulla esimies saattaa oppia tuntemaan työntekijänsä paremmin, jolloin työntekijöiden odotukset ja kehittymishalut on helpompi saada selville. Esimies voi oppia ja kehittyä kehityskeskustelun avulla, jos saa palautetta työntekijöiltään. (Hyppänen 2007, 56.)

Työntekijöille kehityskeskustelut ovat puolestaan hyödyllisiä, koska he saavat palautetta tekemästään työstä ja osaamisistaan sekä mahdollisuuden kertoa kehittymistoiveistaan ja antaa palautetta esimiehelle. Hyötynä on myös se, että työntekijät saavat tietoa organisaation ta-

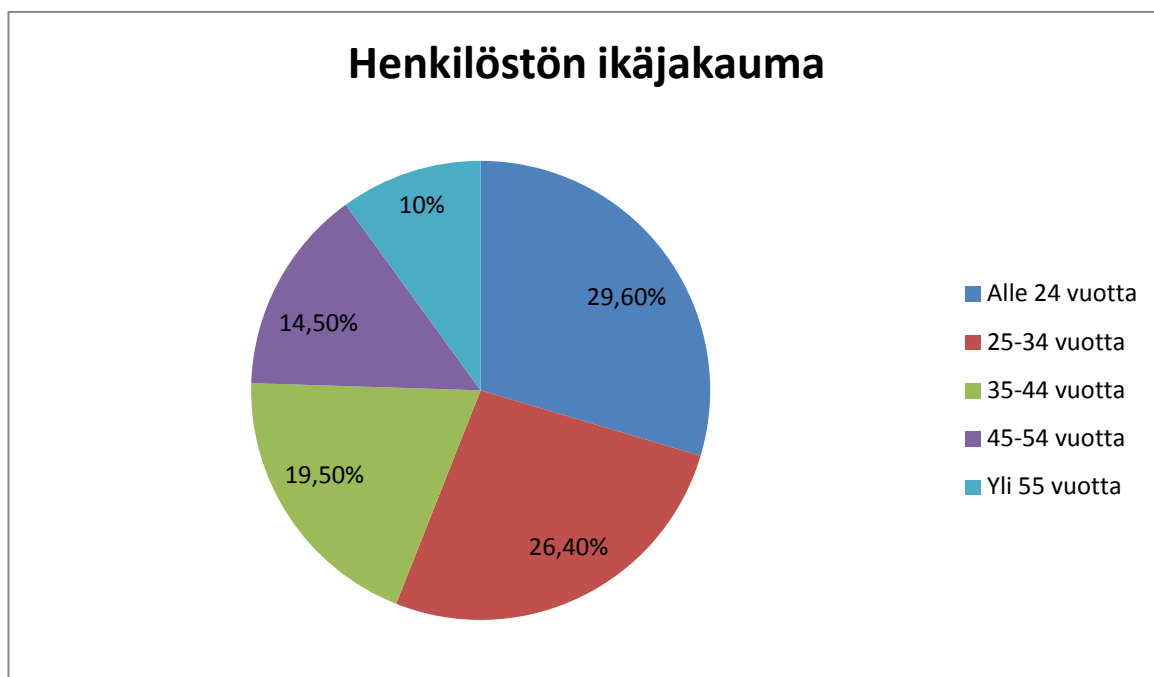
voitteista ja odotuksista sekä siitä, miten oma työ liittyy tähän kokonaisuuteen. (Hyppänen 2007, 56.)

Läheskään aina työntekijät eivät tunne käymiään kehityskeskusteluja hyödyllisiksi. Syynä saattaa tällöin olla, että keskusteluihin on liittynyt vääränlaisia odotuksia, keskustelujen merkitys ei ole selvillä tai keskusteluja ei ollut valmisteltu etukäteen. (Hyppänen 2007, 56; Lankinen ym. 2004, 64). Jotta esimies osaisi huomioida työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen liittyvät esteet ja edistäjät, on työntekijän pystyttävä kertomaan kehityskeskustelussa mahdollisimman rehellisesti työkykyyn ja omaan osaamiseensa liittyvät odotukset ja uhat. (Jylhä & Viitala 2006, 167.)

Kehityskeskustelujen laatua on yritetty parantaa useissa yrityksissä. Usein kuitenkin toiminnalliset tavoitteet ja mittaristot ovat olleet helpompi saada toimiviksi kuin löytää henkilöstön kehittämiseen konkreettisia keinoja. Konkretian puuttuessa kehityskeskustelut ovat jääneet epäselviksi eikä kehitystä ole pystytty helposti seuraamaan. Osaamiskartoitukset antavat keskustelulle konkreettisen lähtökohdan. Liitettäessä nämä kartoitukset tuloskorttiin saadaan, kehitys- ja tuloskeskusteluja apuna käyttäen, kytkettyä yrityksen tavoitteet ja henkilöstö yhteen. (Kirjavainen ym. 2003, 41.)

## 7 Kohdeyritys

Kohdeyritys toimii Pirkanmaan alueella. Sen toiminta-ajatuksena on tuottaa monipuolisia ja kilpailukykyisiä palveluja asiakkailleen. Kuviossa 8 on kohdeyrityksen henkilöstön ikäjakauma, josta voidaan havaita, että henkilöstöstä on eniten alle 24-vuotiaita. Henkilöstön ikäjakauma menee suoraan suhteutettuna ikään eli seuraavan ikäryhmän 25-34-vuotiaita on toiseksi eniten ja 35-44-vuotiaita kolmanneksi eniten. Toiseksi vähiten on 45-54-vuotiaita ja vähiten on yli 55-vuotiaita. Kuvion perusteella hieman yli neljännes on alle 25-vuotiaita. (Yritys X Internet-sivut.)



Kuvio 8. Henkilöstön ikäjakauma (Yritys X:n Internet-sivut).

#### 7.1 Osaamisen johtaminen kohdeyrityksessä

Yritys X:ssä on kehitetty uusi osaamisen johtamisen malli, ja sitä on alettu soveltaa käytäntöön. Mallin läpiviemistä varten on laadittu kolmen vuoden ohjelma, kuinka tullaan eteneeseen. Tavoitteena on, että kolmen vuoden jälkeen, osaamisen kartoittaminen ja kartuttaminen olisivat osa tavallista liiketoiminnan suunnittelu- ja johtamisprosessia.

Uuden osaamisen johtamisen mallin perustana ovat liikeideat ja liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Tarkoituksena mallissa on löytää juurikin sellaista osaamista, joka luo kilpailuetua. Uusi malli on lähtenyt liikkeelle työtehtävien ja työroolien tunnistamisesta kussakin liikeideassa erikseen. Eri rooleille on laadittu tarkat toimenkuvat ja avaintehtävät. Vasta kun nämä asiat on tunnistettu, on voitu lähteä miettimään, mikä on eri tehtävissä oikeasti kilpailuetua luovaa osaamista. Tämän jälkeen voidaan miettiä, kuinka paljon kyseistä osaamista on, paljonko sitä tarvitaan lisää ja mitkä ovat ne keinot, joilla sitä saadaan lisää.

Osaamisen johtamisen mallin käyttöönotossa auttaa kehityskeskustelujen rinnalle tuodut osaamiskeskustelut. Näiden kahden keskustelun on tarkoitus täydentää toisiaan siten, että ensin käydään osaamiskeskustelut ryhmissä ja sen jälkeen kehityskeskustelun yhteydessä myös oma henkilökohtainen osaamiskeskustelu. Osaamiskeskustelujen ensimmäinen kierroksen vetää osaamisen kehittämisen päällikkö. Siitä eteenpäin tulisi jokaisen toimipaikan esimiehen vetää osaamiskeskustelut itse. Esimiehet saavat tarvittaessa tukea ja apua.

Osaamiskartoituksia on tehty Yritys X:ssä ennenkin, mutta niitä ei ole dokumentoitu. Osasyynä tähän on ollut liian raskaat ja monimutkaiset työkalut, jolloin esimiehet eivät ole sitoutuneet niiden käyttöön.

Tarvittavan osaamisen tunnistaminen on vienyt paljon aikaa, mutta tulevaisuudessa se vaihe jää pois. Osaamiskeskustelujen sekä kehityskeskustelujen pohjalta osaamisen kehittämisen päällikkö sekä toimipaikkojen omat päälliköt tekevät yhteistyössä osaamisen kehittämissuunnitelmat. Nämä kehittämissuunnitelmat ovat vielä tällä hetkellä keskeneräisiä.

Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä mittaristoa, jolla kehittymistä mitattaisiin. Se on kuitenkin tunnistanut, että tällaiselle olisi tarvetta ja tavoitteena on saada toimiva mittaristo tulevaisuudessa käyttöön.

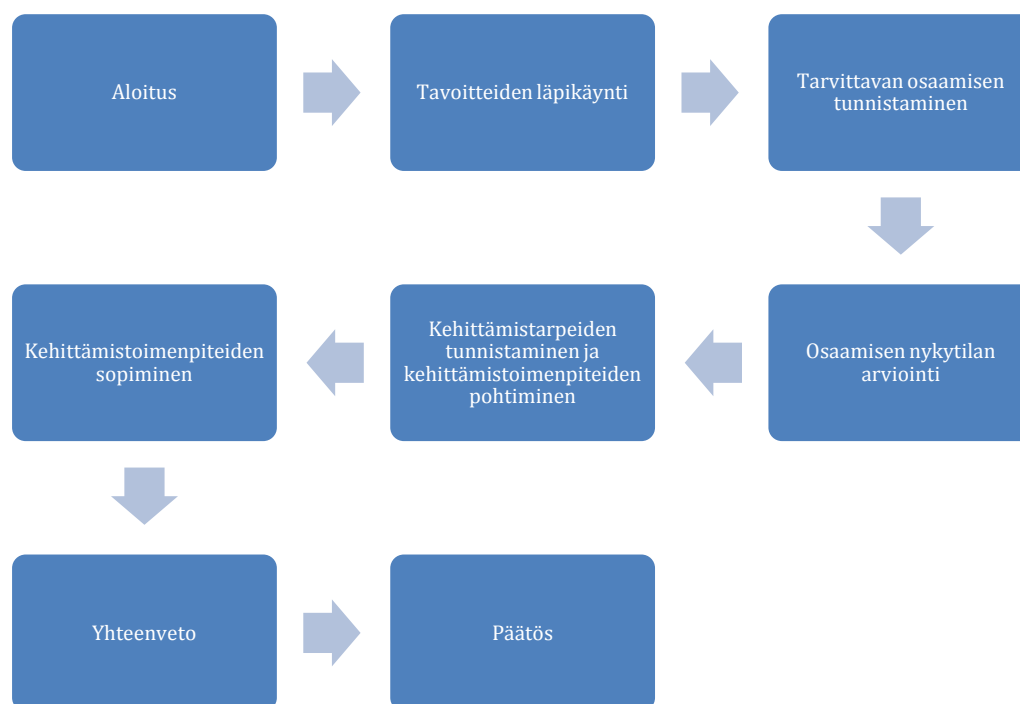
## 7.2 Osaamiskeskustelu

Osaamiskeskustelu on valittu osaamisen kartoittamisen keinoksi sillä perusteella, että sitä voidaan käyttää isossakin yritysrypeässä tehokkaasti.

Yritys X:ssä puhutaan osaamiskeskustelusta, kun tarkoitetaan ryhmäosaamiskeskustelua. Henkilökohtainen osaamiskeskustelu käydään kehityskeskustelun yhteydessä. Ryhmäosaamiskeskustelut on jaettu niin, että samankaltaiset esimiehet, jos heitä on paljon, käyvät keskustelun samassa ryhmässä. Koko muu työryhmä käy keskustelun omassa ryhmässään. Osaamiskeskusteluun osallistuu siis osaamisen kehittämisen päällikkö, toimipaikan johtaja, esimiesasemassa oleva henkilö sekä kaikki työntekijät. Työryhmät on yleensä vielä jaettu kahteen eri ryhmään, riippuen siitä, paljonko kyseisessä toimipaikassa on työntekijöitä.

Osaamiskeskustelu etenee niin (Kuvio 9), että osaamisen kehittämisen päällikkö aloittaa ryhmäosaamiskeskustelun esittäytymisillä, kertomalla osaamisesta ja osaamisen johtamisesta sekä omasta osuudestaan keskustelussa fasilitaattorina. Seuraavaksi käydään ryhmätöinä läpi, mitä eri rooleissa pitää osata. Tässä vaiheessa kaikki kyseisen toimipaikan roolit ovat seinällä, ja ryhmät saavat toimenkuvista avaintehtävät, mitä kautta ne lähtevät koostamaan tavoiteosaamisia kiertämällä roolista toiseen. Jokainen käy jokaisella roolilla, mutta ryhmän jäsenet vaihtuvat. Samalla, kun näitä tavoiteosaamisia mietitään, osaamisen kehittämisen päällikkö syventää osaamistarpeita ja kilpailuetuja sopivissa väleissä. Seuraavassa vaiheessa kiteytetään tavoiteosaamiset parityönä niin, että jokaisella parilla on kolme ääntä per rooli. Eli parit merkitsevät jokaiseen rooliin omasta mielestään kolme tärkeintä osaamista. Fasilitaattorina toimiva osaamisen kehittämisen päällikkö kirjoittaa puhtaaksi nämä kiteytetyt tavoiteosaamiset, tulostaa ja laittaa ne seinälle. Tämän jälkeen jokaisella on käytössään kaksi vihreää plussaa ja kaksi punaista miinusta jokaista roolia kohden. Vihreällä plussalla jokainen kiertää

merkitsemässä jokaiseen rooliin omasta mielestään parhaiten nyt osattavat asiat. Vastaavasti punaisilla miinuksilla merkitään ne asiat, joissa olisi eniten vielä opittavaa ja kehittämistä. Tällä tavoin yritys saa osaamisen nelikenttään vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kun osaamisen nelikenttä on käyty läpi, niin sen jälkeen käydään vielä ryhmäkeskustelu siitä, mistä pitäisi oppia pois.



Kuvio 9. Ryhmäosaamiskeskustelun eteneminen (Yritys X:n haastattelu).

## 8 Tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimustapa, koska tarkoituksena oli selvittää kokemuksia osaamiskeskustelusta. Kokemukset välittyvät paremmin laadullisen tutkimustavan kautta, koska silloin voi aistia tunnelman sekä kokemuksen haastateltavan puheesta, ilmeistä ja eleistä. Haastattelutilanne antaa myös mahdollisuuden lisäkysymyksille mielenkiintoisten asioiden tullessa esille sekä mahdollisuuden selvittää epäselviä kysymyksiä tai asioita. Haastattelussa oli ensin esimiehet ja sitten työntekijät. Molemmat tasot saivat itse omin sanoin kertoa miten olivat kokeneet osaamiskeskustelun. Tavoitteena oli selvittää kuinka esimiehet ja työntekijät olivat kokeneet osaamiskeskustelun, olivatko he käyneet/pitäneet kehityskeskustelun osaamiskeskustelun jälkeen sekä oliko heidän kokemuksissaan eroja.

### 8.1 Kvalitatiiviset menetelmät

Kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää tutkimuskohdetta, selittää sen käyttäytymistä ja päätöksiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Laadullinen tutkimus on usein suppea tutkittavilta määriltään ja nekin usein valitaan harkitusti. (Heikkilä 2010, 16-17.)

Haastattelu on menetelmänä joustava ja sillä on monia etuja, kuten korkea vastausprosentti, mahdollisuus toistaa kysymys tai selventää sitä, ja mahdollisuus esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin itse haluaa. Haastattelu on melko vaivaton vaihtoehto haastateltavalle, sillä vastaukset saadaan yleensä nopeasti ja vastausten tarkistaminen nauhalta tai tietokoneelta on helppoa. Vastauksiin voivat vaikuttaa haastattelun ajankohta ja paikka sekä keitä on paikalla. Haastateltavan oma elämäntilanne, kiire, sairaus ja väsymys voivat vaikuttaa vastukseen. Haastateltava saattaa yrittää antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä ja odotusten mukaisia vastauksia. Jotta haastattelu onnistuisi, on tärkeää voittaa haastateltavan luottamuksen sekä motivoida haastateltava vastaamaan mahdollisimman tarkasti. Hyvien kysymysten lisäksi ratkaisevia asioita on haastattelijan kohtelias ja mieleinen käytös sekä siisti ja luonteva olemus. (Heikkilä 2008, 67-68.)

## 8.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelun aihepiirit eli teemat tiedetään, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa puuttua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu menetelmä, jossa tutkija tietää, että haastateltavat ovat kokeneet jonkun tietyn tilanteen. Tutkijan tulee myös perehtyä tutkittavaan asiaan, ja sen olennaisimpiin prosesseihin ja osioihin, jotta tutkija osaa laatia haastattelurungon. Haastatteluissa keskitytään haastateltavien kokemuksiin tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

Teemahaastattelussa tärkeää on haastattelurunko. Rungon tarkoituksena on varmistaa, että haastattelu etenee mahdollisimman luontevasti ja haastattelija muistaa esittää kaikki tarpeelliset kysymykset. Teemahaastattelussa on usein kolme vaihetta eli alkukysymykset, joiden tarkoituksena on rentouttaa ja johdattaa aiheeseen. Toisessa vaiheessa on kysymyksiä itse asiasta ja sisällöstä ja kolmas vaihe sisältää lopettelukysymyksiä. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 108-110.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva siitä, kuinka esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet osaamiskeskustelun ja millaisia tuntemuksia se heissä herätti. Teemahaastattelu valittiin siksi, että se antaa mahdollisuuden kysellä eri teemoista eri järjestyksessä, ja siinä on mahdollista esittää täydentäviä kysymyk-

siä. Tutkimuksessa haluttiin tietoa mahdollisimman monipuolisesti esimiesten osaamiskeskustelu kokemuksista, joten haastatteluun valittiin kaikki kuusi osaamiskeskustelun käynnyttä esimiestä. Työntekijöitä oli paljon, mutta heitä valittiin saman verran kuin esimiehiä, koska aika ja resurssit eivät antaneet mahdollisuutta valita kaikkia. Esimiesten ja työntekijöiden kokemusten vertailu on sujuvampaa tehdä, kun heitä on saman verran.

Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen vaiheeseen, jotka olivat ennen osaamiskeskustelua, itse osaamiskeskustelu ja osaamiskeskustelun jälkeen. Nämä kolme osaa jaettiin vielä seitsemään teemaan, jotka puolestaan olivat osaamiskeskustelusta tiedottaminen, tavoitteet ja odotukset, kokemus osaamiskeskustelusta, arvio osaamiskeskustelusta, kehityskeskustelu, osaamisen kehittyminen ja tulevaisuuden osaamiskeskustelut. Jokainen teema sisälsi kysymyksiä liittyen aiheeseen. Lisäksi aluksi kysyttiin joitakin taustatietoja.

### 8.3 Toteutus

Haastatteluun valittiin kaikki esimiehet, jotka olivat olleet mukana osaamisen johtamisen mallin pilotoinnissa eli osallistuneet osaamiskeskusteluun esimiehen roolissa. Kohdeyrityksen toimeksiantaja laittoi yhteisen sähköpostin sekä minulle että haastateltaville esimiehille. Sähköpostissa kerrottiin, että haastattelu on tulossa ja, että esimiehiin tullaan ottamaan yhteyttä lähiaikoina haastatteluajankohdan sopimiseksi. Tämän jälkeen sovittiin kunkin esimiehen kanssa erikseen sähköpostilla haastatteluajankohdat. Haastatteluiden lopuksi kysyttiin kahdelta esimieheltä mahdollisuutta haastatella heidän kolmea työntekijäänsä samasta aiheesta. Esimiehet valitsivat haastateltavat, jotka toiveiden mukaan olisivat sekä naisia että miehiä ja mahdollisesti eri osastoilta tai eri osaamiskeskustelun kokeneita. Työntekijöitä valittiin haastatteluihin kuusi, jotta määrä olisi sama kuin esimiehiä haastatellessa ja, koska aika ja resurssit eivät mahdollistaneet kaikkien kuuden toimipaikan työntekijöiden haastatteluja.

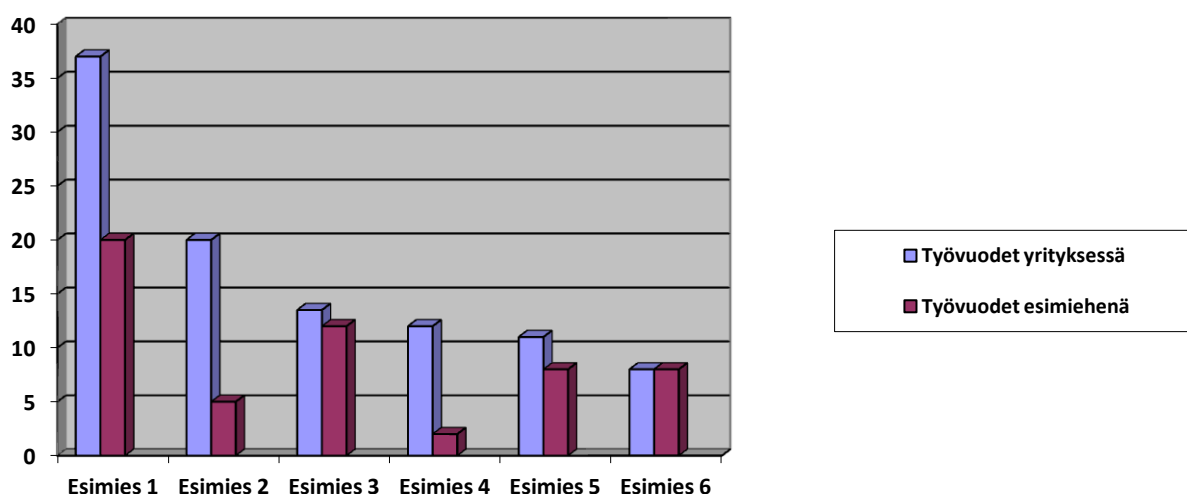
Haastattelut nauhoitettiin, jotta aikaa menisi vähemmän ja sen takia, että tällä tavoin haastatteluun pystyi keskittymään paremmin, kun ei tarvinnut koko ajan kirjoittaa. Lupa nauhoittamiselle kysyttiin haastattelun aluksi. Haastattelukysymyksiä ei annettu etukäteen eikä haastattelutilanteessa. Tämä sen vuoksi, ettei kysymyksiin voitu opetella vastauksia etukäteen ja sen takia, ettei haastattelutilanne menisi kysymyksien selailuksi, vaan voitaisiin keskittyä yhteen kysymykseen kerrallaan. Haastattelut toteutettiin jokaisen toimipaikan omissa tiloissa, ja ne tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina. Esimiesten haastattelut toteutettiin vuonna 2012 viikoilla neljä ja viisi, ja työntekijöiden haastattelut viikoilla kuusi ja kymmenen.

Haastatteluun valittiin kaikki kuusi esimiestä, jotka olivat olleet osaamiskeskustelussa mukana. Nämä kuusi esimiestä edustivat kolmea eri toimialaa, ja kaikki eri toimipisteitä. Kolme

esimiestä oli ravintola-alalta, kaksi päivittäis- ja erikoistavarakaupan alalta ja yksi rautakaupan alalta. Haastateltavista esimiehistä (Kuvio 10) yksi oli ollut yrityksessä töissä kahdeksan vuotta ja yksi 37 vuotta. Loput kolme olivat sijoittuvat näiden kahden väliin. Esimiesasemassa haastatelluista yksi oli ollut 20 vuotta, yksi 12 vuotta, kaksi kahdeksan vuotta, yksi viisi vuotta ja yksi kahden vuoden ajan. Haastatelluista esimiehistä neljä oli naisia ja kaksi miestä. Kolme esimiestä oli käynyt osaamiskeskustelun viime syksynä, kaksi tammikuussa ja yksi joulukuussa.

Haastatteluun saatiin lopulta viisi työntekijää, kahdesta eri toimipaikasta. Saman toimipaikantyöntekijät olivat eri osastoilta. Viidestä työntekijästä kaksi oli naisia ja kolme miehiä. He kaikki olivat olleet kahdesta kolmeen vuotta kyseisissä toimipaikoissa töissä. Kaikki haastatellut työntekijät olivat käyneet osaamiskeskustelun viime syksynä.

Kaikki haastateltavat esimiehet toimivat esimiehinä osaamiskeskustelun aikana. Kahdella heistä oli toimenkuva muuttunut osaamiskeskustelun jälkeen, mutta loput neljä toimivat edelleenkin samassa esimiesasemassa kuin osaamiskeskustelun aikaan.



Kuvio 10. Haastateltavien esimiesten työvuodet yrityksessä ja esimiehenä.

## 9 Tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu samoihin teemoihin, joita käytettiin haastatteluissa. Nämä teemat ovat, osaamiskeskustelusta tiedottaminen, tavoitteet ja odotukset, kokemus osaamiskeskustelusta, arvio osaamiskeskustelusta, kehityskeskustelu, osaamisen kehittyminen ja tulevaisuuden osaamiskeskustelu. Teemojen lisäksi tulokset sisältävät kappaleen osaamiskeskustelun onnistumiset ja ongelmat.



## 9.1 Osaamiskeskustelusta tiedottaminen

Kaikki haastateltavat olivat saaneet tiedon ryhmäosaamiskeskustelusta ennen varsinaisia osaamiskeskusteluja. Kaksi esimiestä mainitsi tuntevansa osaamiskeskustelu-käsitteen etukäteen. Toinen näistä oli pitänyt ryhmäkehityskeskusteluja, ja toinen oli ollut muutama vuosi aiemmin pilotoimassa samaa ryhmäosaamiskeskustelua, mutta se ei vielä silloin ottanut tuulta alleen. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat valmistautuneet osaamiskeskusteluun palaverissa, joissa käytiin läpi tulevaa osaamiskeskustelu-tilannetta ja toimenkuvia yms. Palaverissa oli mukana esimiesten lisäksi toimipaikkojen johtajat ja osaamisen kehittämisen päällikkö. Yli puolet haastateltavista esimiehistä koki, että informaatiota osaamiskeskustelusta oli riittävästi, ainoastaan yhden mielestä selkeää informaatiota siitä, mitä tullaan tekemään ja miksi, ei ollut. Eräs esimies koki, että oli saanut tarpeeksi tietoa osaamiskeskustelusta, mutta mainitsi silti, että osaamiskeskustelusta tarvitaan paljon informaatiota, jotta sen tarkoituksen ymmärtää.

Haastateltavat työntekijät olivat puolestaan saaneet tiedon osaamiskeskustelusta sähköpostilla, reissuvihkosta ja työvuorolistasta. Haastateltavat työntekijät eivät saaneet mitään ennakotehtäviä tai valmistautuneet millään tapaa osaamiskeskusteluun. Kukaan työntekijöistä ei sanonut suoraan kaivanneensa lisää informaatiota, mutta ei myöskään sanonut, että oli tyytyväinen informointiin. Eräskin työntekijä sanoi, että olisi tavallaan kaivannut lisää tietoa osaamiskeskustelusta, mutta totesi sen jälkeen, että kyllä ne ajatukset tulevat siellä osaamiskeskustelussakin.

## 9.2 Tavoitteet ja odotukset

Osaamiskeskustelun tavoitteena esimiehet näkivät yleisesti kehittämiskohteiden löytämisen ja toimenkuvien kirkastaminen. Kaikki eivät tosin olleet samaa mieltä. Eräs esimies koki, etteivät osaamiskeskustelun tavoitteet olleet kovinkaan konkreettisia. Toinen koki tavoitteiden jääneen epäselviksi, mutta totesi kuitenkin, että johonkin lopputulokseen päästiin siitä huolimatta. Suurin osa esimiehistä koki keskustelulle asetettujen tavoitteiden toteutuneen, eräs näki tavoitteiden toteutuneen jopa yllättävän hyvin. Kaksi haastateltavaa esimiestä kuitenkin painotti, että vaikka osaamiskeskustelulle asetetut tavoitteet toteutuivat, niin itse kehittämistoimenpiteet ovat vielä kesken.

Myös työntekijät näkivät osaamiskeskustelun tavoitteena kehittämiskohteiden löytämisen. Eräs työntekijä sanoi tavoitteena olleen osaamisen kartoittaminen ja selvittäminen, että kuka osaa ja mitä. Yksi työntekijä ei osannut sanoa mitään tavoitteita osaamiskeskustelulle. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä koki, että tavoitteet saatiin toteutettua tai ainakin vietyä

eteenpäin. Eräs työntekijä mainitsi, että osa kehittämiskohteista on ollut tiedossa jo pidemmän aikaa.

Puolet haastateltavista esimiehistä sanoi työntekijöidensä suhtautuneen osaamiskeskusteluun avoimin mielin ja positiivisesti. Toinen puoli sanoi työntekijöiden puolestaan suhtautuneen hieman skeptisesti ja kyseenalaistaen osaamiskeskustelun tarkoitusta ja hyötyä. Eräs haastateltava sanoi työntekijöidensä odottaneen jotain uutta, mutta osaamiskeskustelun jälkeen moni olikin todennut, että ”sehän oli samanlainen juttu mitä ollaan jo pidetty”, viitaten ryhmäkehityskeskusteluun.

Kysyttäessä mitä esimiehet itse odottivat osaamiskeskustelulta, vastaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Yksi odotti uudenlaista tapaa käsitellä henkilökunnan kanssa asioita, toinen odotti, että osaamiskeskustelussa otettaisiin esille asiat, jotka eivät toimi työpaikalla, kolmas odotti hyötyä mitä osaamiskeskustelu toisi arkityöhön. Neljäs sanoi arvanneensa etukäteen, mitä tulemaan pitää ja loput latasivat odotuksensa työntekijöihin ja heidän suhtautumiseen. Joistakin vastauksista kävi myös ilmi, ettei oikein tiedetty mitä odottaa, koska osaamiskeskustelu oli niin uusi asia. Toinen syy oli, että työyhteisön nähtiin olevan sen verran tiivis keskustelun synnylle, joten koettiin, ettei ohjattua tilannetta tarvita. Työntekijöiltä puolestaan odotettiin aktiivista osallistumista ja innostusta sekä sitä, että he näkisivät mitä heiltä ja myös muilta odotetaan. Eräs haastateltavista odotti, että osaamiskeskustelu saisi työntekijät ajattelemaan, että asioita voi tehdä myös muulla tavalla kuin sillä, millä on tähän asti tehty. Odotukset täyttyivät melkein kaikkien haastateltavien kohdalla, eräs haastateltava sanoi selkeästi, että osa odotuksista ei täyttynyt. Kaikki haastateltavat työntekijät kokivat esimiestensä suhtautuneen hyvin osaamiskeskusteluun. Eräs työntekijä sanoi esimiehensä ymmärtäneen osaamiskeskustelun tarkoituksen ja olleen myönteisesti mukana.

Haastatteluista selvisi, että koska osaamiskeskustelu oli uusi asia, niin työntekijät eivät oikein tienneet mitä odottaa, joten varsinaisia odotuksia heillä ei ollut esimiehiä kohtaan eikä ylipäänsä osaamiskeskustelusta. Eräs työntekijä osasi kuitenkin kertoa odottaneensa heikkouksiensa ja vahvuuksien selvittämistä ja sitä, että esimies olisi hyvin mukana osaamiskeskustelussa.

### 9.3 Kokemus osaamiskeskustelusta

Haastatteluista kävi ilmi, että yleisesti kaikki haastateltavat esimiehet kokivat osaamiskeskustelun positiivisesti. Koettiin, että ryhmätyöskentely rentouttaa ihmisiä ja luo hyvää yhteishenkeä. Eräs esimies koki, että osaamiskeskustelu avarsi omaa ajatusmaailmaa, ja antoi miettimisen aiheita. Yksi esimiehistä koki osaamiskeskustelun puolestaan yllättävänkin työlääksi. Ainoastaan yksi esimies koki selkeästi negatiivisemmin osaamiskeskustelun johtuen siitä, että odotukset eivät täyttyneet ja että oli paljon epäselvyyksiä koko osaamiskeskustelun suhteen.

Kaikki haastateltavat työntekijät olivat sitä mieltä, että osaamiskeskustelun järjestäminen oli hyvä asia. Yksi koki, että järjestämällä osaamiskeskustelu saadaan paremmin kirjattua ylös kehittämiskohteita sekä seurattua kehitystä. Eräs työntekijä koki, etteivät hiljaisimmat luultavasti saa ääntään kuuluviin, mutta hänen mielestään oli silti tärkeää, että siihen kuitenkin tarjottiin mahdollisuus. Eräs toinen työntekijä koki, että heidän ammattitaitonsa lytättiin täysin, eikä työntekijöitä kuunneltu ollenkaan. Hänen mielestään osaamiskeskustelun järjestäminen on hyvä asia, mutta tapa, jolla se hoidettiin, oli väärä. Yhdelle työntekijöistä kokemus oli hyvä, koska siinä sai selville, mitä toiset odottavat muilta.

#### 9.4 Osaamiskeskustelun onnistumiset ja ongelmat

Kysyttäessä, mitkä asiat onnistuivat hyvin, moni esimies sanoi ryhmien toiminnan, keskustelun ja aktiivinen osallistuminen olleen erityisen hyvin onnistuneita. Onnistuneeksi asiaksi esimiehet näkivät lisäksi sen, että työntekijät olivat realistisia oman osaamisensa suhteen ja kokivat osaamiskeskustelun tärkeäksi. Erään esimiehen mielestä onnistunutta oli se, että vahvuudet ja kehittämistarpeet saatiin hyvin paperille. Ongelmista kysyttäessä kaksi esimiestä ei muistanut minkäänlaisia ongelmia ilmenneen osaamiskeskustelussa. Neljä esimiestä puolestaan koki jonkinlaista epäselvyyttä ohjeissa tai osaamiskeskustelu tilanteessa. Aina ei tiedetty, kenestä puhutaan ja mitä paperille kirjoitetaan. Koettiin, että fasilitaattorin myöhäinen puuttuminen aiheen oikeille raiteille palauttamiseen toi ainakin negatiivista ilmapiiriä ja vaikeutti taas aiheeseen kiinnipääsyä. Yksi esimies sanoi, että toimenkuvii kantaa ottaminen oli osittain vaikeaa, koska kaikki toimenkuvat eivät olleet käytössä. Vain yksi esimies oli kokenut yllätyksen osaamiskeskustelussa liittyen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Muut eivät ainakaan muistaneet yllätyksiä ilmenneen.

Haastateltavien työntekijöiden mielestä onnistuneita asioita osaamiskeskustelussa oli, että se sai ihmiset ajattelemaan, ryhmä oli aktiivinen, erilaisia asioita tuli esille eri näkökulmista ja toimenpiteistä pystyttiin päättämään. Yksi ongelma, jonka työntekijät kokivat osaamiskeskustelussa tuli siitä, että eri osastoilla on eri sääntöjä ja tämä aiheutti vaikeuksia. Yksi sanoikin, että sääntöjen tulisi olla kaikille yhtenäisiä, riippumatta millä osastolla työskentelee. Eräs työntekijä koki, että osaamiskeskustelussa puhuttiin samoista asioista ja tarkoitettiin samoja asioita, mutta silti ei päästy samalle aaltopituudelle.

Melkein kaikki esimiehet säilyttäisivät osaamiskeskustelusta menetelmän ja pienryhmätyöskentelyn. Se koettiin hyväksi ja motivoivaksi keinoksi. Varsinkin ravintola-alan esimiehet näkivät, että pienryhmätyöskentely on oikea, ellei jopa ainoa vaihtoehto heidän alan ihmisille. Myös muiden toimialojen esimiehet kokivat menetelmän erittäin hyväksi ja sellaiseksi, joka aktivoi myös hiljaisempia osallistumaan. Usea esimies näki, että on parempi ja sitouttavampi

asia, että ryhmä itse hakee ja muodostaa vahvuudet ja kehittämistarpeet kuin se, että joku ylemmältä taholta määräisi ne. Kaksi haastateltavaa esimestä näki kuitenkin, että keskustelua pystytään ohjaamaan niin, että saadaan oikeat ja halutut asiat paperille. Yksi esimies koki tärkeäksi sen, että pienryhmissä on eri rooleissa toimivia henkilöitä, jolloin tulee eri näkökulmia asioihin.

Konkreettisia muutoksia haastateltavat esimiehet eivät osanneet sanoa osaamiskeskusteluun. Eräs esimies sanoi, että ryhmän dynamiikkaan pitäisi jollain lailla paneutua enemmän ja ottaa huomioon enemmän eri toimialat. Toinen esimies taas antaisi jonkinlaisen ennakkotehtävän työntekijöille, jotta he tietäisivät paremmin mistä tullaan keskustelemaan. Yksi esimiehistä sanoi, ettei muuttaisi mitään, vaan säilyttäisi osaamiskeskustelun tuollaisenaan ja katsoisi vasta toisen kerran jälkeen, kannattaako jotain muuttaa. Haastatteluista kävi ilmi, että osa haastatelluista esimiehistä oli antanut työntekijöilleen toimenkuvat ennen osaamiskeskustelua, mutta kaikki eivät niitä olleet saaneet.

Työntekijöistä kaksi säilyttäisi aina ulkopuolisen vetäjän. Kahden mielestä osaamiskeskustelu oli sellaisenaan hyvä, ja yksi sanoi pitävänsä saman tekniikan. Muutoksia tekisivät kolme työntekijää. Yksi pienentäisi ryhmäkokoja, jotta tulisi enemmän ryhmiä ja sitä kautta enemmän asioita ja näkökulmia. Toinen työntekijä järjestäisi osaamiskeskustelun kaksi kertaa vuodessa, jotta pystyisi lyhyemmällä aikavälillä puuttumaan tai ainakin huomioimaan ongelmakohtia. Kolmas muuttaisi tavan, jolla asioita käsiteltiin, jottei ihmisten tarvitsisi lähteä vihasena ja loukkaantuneena pois töistä.

Kaikki haastateltavat esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että fasilitaattorin rooli oli hyvä olla olemassa ja varsinkin se, että fasilitaattorina toimi ulkopuolinen henkilö, jota työntekijät eivät tunne, koettiin hyväksi asiaksi. Yksi esimiehistä tykkäsi erityisesti siitä, että ulkopuolinen fasilitaattori mahdollisti esimiehen pääsyn mukaan ryhmätyöskentelyyn. Fasilitaattorin kehuttiin onnistuneen roolissa ammattitaitoisesti, ja roolin vetäminen koettiin sujuvaksi ja luontevaksi. Eri mieltä esimiehet olivat siitä, pitäisikö tulevaisuudessakin olla ulkopuolinen fasilitaattori.

Työntekijät olivat samaa mieltä esimiesten kanssa siitä, että ulkopuolinen fasilitaattori oli hyvä asia. Perusteluiksi sanottiin, että ulkopuolinen vetäjä osaa jämäkämpi ja ulkopuolisella vetäjällä ei välttämättä ole ennakkotietoa, jotta voisi asettua jonkun puolelle. Tosin yksi työntekijä mainitsi huonoksi puoleksi sen, että ulkopuolinen vetäjä ei välttämättä tiedä alasta mitään, jolloin saattaa tulla pahoja näkemyseroja, jotka johtavat huonoon ilmapiiriin. Fasilitaattorin roolisuoritus ei saanut työntekijöiltä niin suuria kehuja kuin esimiehiltä. Osa työntekijöistä koki fasilitaattorin olleen puolueellinen ja provosoineen työntekijöitä. Eräs työntekijä sanoi olleensa pettynyt siihen, ettei fasilitaattori pystynyt toimimaan puolueettomana. Eräs

toinen työntekijä koki, että fasilitaattori oli objektiivinen, mutta noudatti selvästi opittua mallia.

Fasilitaattori sai osalta esimiehistä kritiikkiä siitä, että fasilitaattorin olisi pitänyt puuttua keskusteluun aiemmin, jos keskustelu ajautui väärille raiteille. Jotkut esimiehet kokivat, että ohjeistus olisi saanut olla selkeämpää varsinkin osaamiskeskustelun alussa.

## 9.5 Arvio osaamiskeskustelusta

Puolet esimiehistä koki, että vahvuudet ja kehittämistarpeet saatiin hyvin esille. Kahden esimiehen mielestä vahvuudet ja kehittämistarpeet kyllä löytyivät, mutta niistä puuttui silti tärkeitä asioita. Yksi esimies puolestaan koki, että nelikenttään laitetut kehittämistarpeet eivät koske kaikkia työntekijöitä, koska nelikentässä on eri toimenkuvien kehittämistarpeita.

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että vahvuudet ja kehittämistarpeet onnistuttiin saamaan. Yhden mielestä niitä oli ollut paljon, mutta koki, että tärkeimmät oli saatu valittua. Eräs työntekijä koki, että teoriatasolla saatiin jotain aikaiseksi, mutta oli hieman epäileväinen, että mitä se sitten käytännössä merkitsee. Hänen mielestään vaikutukset näkyvät vasta sitten, kun on pidetty useampia osaamiskeskusteluja.

Kaikki esimiehet kokivat, että osaamiskeskustelusta oli hyötyä. Osa muistutti, että konkreettiset tavoitteet ovat vielä vaiheessa ja, että osaamiskeskustelu oli vasta prosessin alku. Neljä esimiestä sanoi hyödyksi yhteishengen nostattamisen. Moni näki hyötynä myös sen, että keskustelu selkeytti toimenkuvia ja sai työntekijät näkemään asioita erilailla. Eräs esimies sanoi, että on olemassa ihmisiä, jotka eivät ilman tällaista osaamiskeskustelua tulisi ajatelleeksi, että jotain pitäisi kehittää. Haastateltavista esimiehistä kaksi kertoi näkevänsä osaamiskeskustelun osana isompaa projektia ja sitä kautta koko organisaatio hyötyy osaamiskeskusteluista.

Työntekijöiden haastatteluista selvisi, että he eivät nähneet niin suurta hyötyä osaamiskeskustelusta kuin esimiehet. Kahden työntekijän mielestä osaamiskeskustelusta oli selvästi hyötyä, kun taas kolme työntekijää oli hieman epävarmoja osaamiskeskustelun hyödyllisyydestä. Kaksi työntekijää näki hyötynä sen, että osaamiskeskustelu sai näkemään oman työskentelynsä eri tavalla, sai tietää mitä muut ajattelevat ja se antoi mahdollisuuden puuttua epäkohtiin. Eräs työntekijä toivoi osaamiskeskustelusta olleen hyötyä koko talolle, muttei osannut eritellä sen paremmin. Eräs toinen työntekijä koki, että osaamiskeskustelusta oli toisille enemmän hyötyä kuin toisille riippuen ihmisistä ja toimenkuvista. Yksi työntekijä koki, että osaamiskeskustelulla pystytään pintapuolisesti kartoittamaan osaamista, mutta ei päästä sen syvemmälle.

Haastateltavia pyydettiin antamaan arvosana osaamiskeskustelulle asteikolla 1-10, sen hyödyllisyyden kannalta. Esimiesten keskiarvoksi tuli 8,6 ja työntekijöiden keskiarvoksi 6,5.

Kysyttäessä, mitä olisi voitu tehdä paremmin, puolet haastateltavista esimiehistä sanoi, että he olisivat itse voineet ohjeistaa henkilökuntaa paremmin, mutta kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa mitä tullaan tekemään ja miksi. Selkeyttä ohjeisiin ja käytännön asioihin sekä jämptiyttä osaamiskeskustelun ohjaamiseen kaivattiin enemmän. Huolimatta siitä, oliko toimenkuvat jaettu henkilökunnalle vai ei, kolme esimiestä sanoi, että toimenkuviin olisi voinut liittyä joku ennakkotehtävä jolloin työntekijät olisivat paremmin olleet perillä siitä, mitä päivän aikana tulee tapahtumaan. Yhden esimiehen mielestä osaamiskeskustelu olisi voinut antaa vielä enemmän, jos kahdessa erässä käytävän osaamiskeskustelun jälkeen olisi järjestetty vielä yksi osaamiskeskustelu, jossa olisi ollut mukana koko työryhmä. Erään esimiehen mielestä fasilitaattori käytti liikaa hienoja ammattimaisia sanoja, joita kaikki eivät välttämättä ymmärrä.

Työntekijöistä kahdelle ei tullut mitään mieleen, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Kaksi oli sitä mieltä, että ryhmä olisi voinut olla vielä aktiivisempi. Yksi kaipasi etukäteisperehdytystä enemmän, jotta olisi osannut paremmin ilmaista itseään osaamiskeskustelu tilanteessa. Eräs mainitsi, että olisi toivonut asiallisempaa tyyliä osaamiskeskustelun vetäjältä.

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet ovat sitoutuneita kehittämistavoitteisiin tai ainakin pyrkivät olemaan. Suurin osa tiedosti, että tavoitteiden saavuttaminen on esimiesten vastuulla. Yksi esimies mainitsi, että kykenemättömyys viedä tavoitteita käytäntöön vie myös uskottavuutta. Eräs esimies puolestaan koki, että kehittämistavoitteisiin on helpompi sitoutua ja sitouttaa henkilöstöä, koska tavoitteet on itse asetettu. Kävi ilmi, että jos tavoitteiden saavuttaminen helpottaa työntekoa, niin niihin on suurempi motivaatio sitoutua. Kolme esimiestä osasi kertoa konkreettisia keinoja, joilla auttaa tavoitteiden saavuttamista. Konkreettiset kehittämiskohteet koettiin myös helpommiksi saavuttaa, kuin asenteisiin liittyvät kehittämis-kohteet. Osa esimiehistä myönsi, että on olemassa riski, että suunnitelmat jäävät arjen kii-reiden alle.

Työntekijöiden haastatteluista selvisi, että osa työntekijöistä pyrkii sitoutumaan kehittämistavoitteisiin ja osa kokee, että riittää kunhan tekee työnsä. Eräs työntekijä sanoi, etteivät kehittämistavoitteet ole päällimmäisenä mielessä, mutta hän uskoi kehittämisen tapahtuvan luonnostaan. Erään toisen työntekijän mielestä sitoutuminen on aluksi vaikeaa, koska on tottunut tekemään työnsä tietyllä tavalla, niin sitä voi olla ainakin aluksi hankala muuttaa. Hän vielä lisäsi, että näkee itsensä kehittämisen kuitenkin erittäin hyvänä asiana. Yksi työntekijä vastasi kysymykseen sitoutuneisuudesta lyhyesti ja ytimekkäästi, että ”hoidan työni”. Kaikki

työntekijät olivat sitä mieltä, että kehittämistavoitteet on mahdollista saada ainakin enimmiltä osin toteutettua. Osa näki, että kehittämistavoitteiden toteutus lähtee itsestä ja osa taas oli sitä mieltä, että yksin niitä ei saa toteutettua.

## 9.6 Kehityskeskustelu

Haastatteluista selvisi, että haastateltavat esimiehet pitivät yleensä kerran vuodessa kehityskeskustelut. Puolet haastatteluista esimiehistä oli pitänyt henkilökohtaiset kehityskeskustelut ryhmäosaamiskeskustelun jälkeen. Kaksi esimiestä ei ollut pitänyt kehityskeskusteluja oman roolin vaihtumisen vuoksi, mutta he toivoivat, että uusi esimies pitäisi mahdollisimman pian kehityskeskustelut. Yksi esimies oli pitänyt henkilökohtaiset kehityskeskustelut juuri ennen ryhmäosaamiskeskustelua. Työntekijöistä neljä oli käynyt kehityskeskustelut osaamiskeskustelun jälkeen.

Yli puolet esimiehistä näki, että osaamiskeskustelusta voidaan ottaa pohjaa kehityskeskustelulle esimerkiksi juuri kehittämistavoitteiden kannalta, riippumatta siitä olivatko he vielä pitäneet kehityskeskusteluja osaamiskeskustelun jälkeen. Yksi esimies koki, että osaamiskeskustelusta oli hyvin vähän hyötyä kehityskeskusteluun. Haastattelujen perusteella esimiehet olivat hieman epävarmoja siitä, täydentävätkö kehityskeskustelu ja osaamiskeskustelu toisiaan. Moni esimies sanoi niiden täydentävän, mutta ei osannut sanoa miten. Eräs esimies sanoi, että ne on hieman vaikea kytkeä yhteen. Toinen esimies oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa ne saattaisivat täydentää toisiaan enemmän, jos niissä käytäisiin enemmän samoja asioita läpi. Kaksi esimiestä puolestaan pohti olisiko parempi, että henkilökohtaiset kehityskeskustelut käytäisiin ensin, jolloin sieltä voisi ottaa suurimpia ongelmakohtia ja miettiä sitten ryhmäosaamiskeskustelussa, mitä niille voisi tehdä.

Haastatteluista kävi ilmi, etteivät työntekijät kokeneet minkäänlaista eroa osaamiskeskustelun jälkeen käydyissä kehityskeskusteluissa, verrattuna aikaisempiin kehityskeskusteluihin. Kolme työntekijää koki, että osaamiskeskustelu ja kehityskeskustelu täydentävät kuitenkin toisiaan. Kaksi työntekijää puolestaan ei nähnyt suuria yhtäläisyyksiä näiden kahden keskustelun välillä. Yhden mielestä kehityskeskustelu oli ”hyvä jatkumo” osaamiskeskustelulle. Kaksi työntekijää näki, että osaamiskeskustelusta voidaan ottaa pohjaa kehityskeskusteluun. Yhden työntekijän mielestä keskustelut ovat kaksi eri asiaa.

Tulevaisuudessa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei jättäisi automaattisesti pitämättä kukaan haastatteluista esimiehistä. Kolme esimiestä pitäisi ehdottomasti tulevaisuudessakin henkilökohtaiset kehityskeskustelut, vaikka niistä tulevaisuudessa luovuttaisiin. He kokivat, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä kohtaamisia, jolloin voi rauhassa keskustella henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. Moni näki asian myös niin, että kehityskeskustelusta henkilökoh-

tainen osaaminen voitaisiin siirtää ryhmäosaamiskeskusteluun, mutta hyvinvointi yms. asiat käytäisiin edelleen henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa. Suurin osa esimiehistä antaisi työntekijöille ainakin mahdollisuuden valita, haluaako henkilökohtaista kehityskeskustelua vai ei.

Työntekijöistä yli puolet oli ehdottomasti sillä kannalla, että henkilökohtaisista kehityskeskusteluista pidettäisiin kiinni. Perusteluiksi sanottiin, että se saattaa olla ainut hetki vuodessa, kun pääsee rauhassa esimiehen kanssa kahden kesken juttelemaan. Myös omasta työstä saatu palaute koettiin tärkeäksi saada kehityskeskustelussa. Yksi työntekijä ei kaivannut henkilökohtaisia kehityskeskusteluja vaan hän koki, että pääsee muutenkin juttelemaan esimiehensä kanssa. Yhden työntekijän mielestä se, että kannattaako kehityskeskusteluja pitää, riippuu esimiehestä ja siitä, millaiset välit hänellä on alaisiin. Hän näki, että jos esimiehellä on huonot välit alaisiin, tulee kysymyslistasta käytyä läpi konemaisesti, jolloin kehityskeskustelusta ei ole mitään hyötyä, ja se voitaisiin yhtä hyvin olla pitämättä.

#### 9.7 Osaamisen kehittyminen ja tulevaisuuden osaamiskeskustelut

Osaamisen kehittämistä ei ollut vielä tapahtunut suurimman osan mielestä. Ainoastaan yksi esimies oli sitä mieltä, että kehittämistä oli ehdottomasti tapahtunut. Haastatelluilla esimiehillä oli eri näkemyksiä, millaista kehittämistä he odottavat tai toivovat tapahtuvan. Kaksi esimiestä toivoi asenteisiin liittyvää kehittämistä, kuten vastuunottoa ja asiakaspalvelua. Yksi toivoi, että asetetut tavoitteet pystyttäisiin toteuttamaan ja, että henkilökunta antaisi palautetta, jos asiat eivät toimi tai ne voidaan tehdä paremmin. Eräs toinen toivoi oikeita ihmisiä oikeille toimenkuville ja niiden kehittämistä. Yksi esimies odotti saavansa konkreettisia ideoita, miten saada jotkut kehittämiskohteet toteutettua käytännössä. Erään esimiehen toive oli, että liiketoiminta pyörisi ilman omaa jatkuvaa läsnäoloa. Hän kuitenkin totesi, ettei odottanut sen toteutuvan heti, vaan sen rakentamista pala palalta.

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämistä oli tapahtunut, ainakin jonkin verran. Eräs haastateltava työntekijä koki, että toimipaikkakohtaisesti pystyttäisiin tekemään nopeampiakin ratkaisuja osaamisen kehittämisen suhteen. Työntekijöidenkin toiveet siitä millaista kehittämistä he toivovat tapahtuvan, erosivat jonkin verran toisistaan. Kaksi työntekijää toivoi lisää tuotetuntemusta ja tuotetietoutta. Yksi toivoi enemmän vuorovaikusta ja avoimuutta. Toinen taas toivoi, että työhyvinvointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Kolmas puolestaan odotti yhteisiä sääntöjä kaikille osastoille.

Esimiesten haastatteluista selvisi, että yksi esimies oli käynyt esimiesten osaamiskeskustelun ennen varsinaista koko toimipaikan osaamiskeskustelua. Hän oli kokenut sen hyväksi asiaksi, koska siinä näkee mm. esimieskin omaa kehitystään. Kysyttäessä muilta esimiehiltä, miten he



kokisivat, että samankaltaiset esimiehet kävisivät oman osaamiskeskustelun, useimmat kokivat sen hyväksi ideaksi. Eräs esimies koki, että omalle työlleen sokaistuu helposti, jolloin ei välttämättä näe kehittämiskohteita, joten esimiesten osaamiskeskustelu voisi auttaa näkemään omaa työtään etäämmältä. Erään esimiehen mielestä osaamiskeskustelusta toisten esimiesten kanssa voisi saada vertaistukea ja apua ongelmiin, koska usein esimiehen työ on kuitenkin aika yksinäistä, eikä kaikilla välttämättä ole ketään keltä kysyä neuvoa. Ravintola-alan esimiehet puolestaan eivät nähneet hyötyä siitä, että he kävisivät toisten ravintoloiden esimiesten kanssa osaamiskeskustelua. He kuitenkin sanoivat, että henkilökohtaisesti esimiehille siitä saattaisi olla hyötyä, mutta eivät kokeneet, että itse toimipaikalle siitä olisi hyötyä, koska ravintoloiden liikeideat, työryhmät ja työkoot ovat niin erilaisia. He kokivat, että kaupan alalle näistä esimiesten osaamiskeskusteluista olisikin varmasti suurempi hyöty, koska niissä liikeideat ovat samanlaisia.

Kaikki haastateltavat sekä esimiehet että työntekijät kokivat ulkopuolisen fasilitaattorin ensimmäisellä osaamiskeskustelu kerralla tosi hyväksi asiaksi. Kaksi haastateltavaa esimiestä lähtisi kuitenkin hyvin mielin vetämään itse seuraavia osaamiskeskusteluja. Yksi esimiehistä oli puolueettoman vetäjän kannalla, mutta sanoi, että onnistuisi myös itseksensä vetämään tulevaisuudessa osaamiskeskusteluja. Eräs toinen esimies oli aika lailla samoilla linjoilla, mutta pohti kuitenkin, että onko liian läheinen ihminen vetämään osaamiskeskusteluja, jolloin siitä ei välttämättä saa samaa hyötyä irti kuin ulkopuolinen saisi. Loput kaksi kokivat aika vaikeaksi sen, että itse vetäisivät omille työryhmilleen osaamiskeskustelut, eivätkä he kauhean mieluusti siihen haluaisi lähteä. He kokivat, että he eivät osaisi olla tarpeeksi neutraaleja ja jämäptejä. Toinen pelkäsi, että johtaisi koko ajan keskustelua omaksi edukseen. Toinen taas pohti, että miten saisi oman työryhmän sekä aiheen pysymään raiteillaan koko ajan.

Työntekijöistä yksi oli ehdottomasti sitä mieltä, että ulkopuolinen vetäjä on parempi vaihtoehto kuin se, että oma esimies vetäisi osaamiskeskusteluja. Hänen mielestään ulkopuolinen vetäjä olisi aina parempi, koska silloin tulee sellaisia asioita esille, joita ei oman esimiehen vetäessä tulisi esille. Suurin osa työntekijöistä näki kummassakin vetäjässä puolensa. Moni pohti pystyisikö oma esimies olemaan puolueeton tai tarpeeksi jämäpti vetämään osaamiskeskustelua.

## 9.8 Esimiesten SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää mm. arvioinnissa ja kehittämässä strategian laatimisen lisäksi. SWOT-analyysin nimi tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysia apuna käyttäen pystytään selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (PK-yrityksen riskienhallinta, SWOT-analyysi.)

Seuraavana on esimiesten haastattelujen perusteella tehty SWOT-analyysi (Taulukko 1), jonka tarkoituksena on kartoittaa, kuinka esimiehet kokivat osaamiskeskustelun, mitä he kokivat vahvuuksina ja mitä heikkouksina sekä mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia tulevaisuuden osaamiskeskusteluille.

Osaamiskeskustelun vahvuuksia on menetelmä, jolla osaamiskeskustelu käydään. Menetelmän avulla osaamiskeskusteluun osallistuneista ihmisistä saadaan enemmän irti, koska siinä liikutaan konkreettisesti, eikä pelkästään kuunnella. Lisäksi menetelmä sopii eri aloilla työskenteleville ihmisille. Vahvuutena menetelmässä on myös se, että siinä mietitään itse kehittämis-kohteet sen sijaan, että joku antaisi ne suoraan, jolloin ne menevät luultavasti paremmin perille. Menetelmän avulla keskustelua pystytään tarpeen vaatiessa kuitenkin ohjaamaan oikeille raiteille. Vahvuutena on myös pienryhmätyöskentely, joka saa ujommankin helpommin kertomaan mielipiteensä. Ryhmien vaihtuminen tasaisin väliajoin antaa enemmän mielipiteitä ja enemmän ajateltavaa.

Ulkopuolinen fasilitaattori oli ensimmäisen osaamiskeskustelun vahvuuksia mm. sen takia, että esimiehet näkivät miten osaamiskeskustelua vedetään. Vahvuutena oli myös fasilitaattorin ammattitaito ja ulkopuolisuus. Yhteishengen nostattaminen ja luominen nousi vahvuudeksi osaamiskeskustelussa. Ryhmäkokoja pidettiin hyvänä, sillä se oli useimmiten ison ja pienen väliltä. Osaamiskeskustelun vahvuutena on, että se kirkastaa toimenkuvia ja selkeyttää sekä omaa että muiden rooleja, jolloin ihmiset tietävät, mitä sekä heiltä että muilta odotetaan. Osaamiskeskustelu antaa ajattelemisen aiheita esimerkiksi omaa työtään, esimiestään, muita työntekijöitä ja yritystä kohtaan.

Osaamiskeskustelun yhtenä heikkoutena oli se, että siitä annettiin liian vähän tietoa etukäteen, joka näkyi mm. epäselvyytenä käytännön asioissa osaamiskeskustelu tilanteessa. Toisena heikkoutena oli, että ryhmädynamiikkaa sekä eri alojen ihmisten erilaisuutta ei huomioitu tarpeeksi. Kolmantena heikkoutena oli se, että keskustelun mennessä väärille raiteille siihen ei puututtu tarpeeksi nopeasti, jolloin negatiivista ilmapiiriä ehtii syntyä. Osaamiskeskustelussa kannattaa kiinnittää huomiota aikataulutukseen ja siihen, moneltako keskustelu on, kauanko se kestää ja onko joitakin muita yhtä tärkeitä projekteja samaan aikaan, jotka vievät huomiota keskittymiseltä.

Osaamiskeskustelusta voi hyödyntää ottamalla mallia muihin palavereihin tai kehitystilaisuuksiin. Osaamiskeskustelua on mahdollista käyttää pohjana henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, jolloin koko ryhmän laatimat kehittämistavoitteet on helpompi tuoda esille ja niihin pystyy vielä kysymään henkilökohtaisia mielipiteitä. Koska kehittämistavoitteet määritellään

osaamiskeskustelussa itse niin se antaa paremman mahdollisuuden siihen, että henkilöstö on sitoutuneempi tavoitteisiin.

Osaamiskeskustelun uhkana on, että kehittämistavoitteet jäävät arjen kiireiden keskelle. Mitä nopeampaa ne viedään käytäntöön ja niitä aletaan toteuttaa, niin sitä todennäköisemmin ne myös saadaan toteutettua. Asenteisiin liittyvät kehittämistavoitteet koetaan vaikeammaksi saada toteutettua kuin konkreettiset kehittämistavoitteet. Tällöin uhkana on, että esimiehet tuntevat jääneensä näiden tavoitteiden kanssa yksin, jolloin kehittämistavoitteita ei välttämättä saada toteutettua. Kun osaamiskeskustelussa käytetään liian ammattimaista sanastoa ja termejä, on uhkana, että kuulijat eivät ymmärrä osaamiskeskustelun tarkoitusta tai ylipäänsä eivät tiedä mitä pitää tehdä. Tällainen uhka johtaa helposti tylsistymiseen, piittaamattomuuteen tai ärsyntyneisyyteen, eikä tällöin saada osaamiskeskustelun tavoitetta toteutettua. Vanhat osaamiskeskustelut tai muut osaamiskartoitukset, jotka on jätetty kesken, ovat uhkana uusille osaamiskeskusteluille, koska ihmisillä ei ole luottamusta siihen, että tällä kertaa asia vietäisiin loppuun asti tai siitä olisi jotain hyötyä.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetelmä</li> <li>• Pienryhmätyöskentely</li> <li>• Fasilitaattori</li> <li>• Yhteishenki</li> <li>• Ryhmäkoko</li> <li>• Roolien selkeytys</li> <li>• Antaa ajattelemisen aihetta</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakkotiedon vähyys</li> <li>• Epäselvyys käytännön asioissa</li> <li>• Ei huomioitu ryhmän dynamiikkaa</li> <li>• Liian hidas puuttuminen keskustelun rönkyssä</li> <li>• Aikataulut</li> <li>• Fasilitaattorin ammattimainen kieli</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetelmästä mallia muihin palaveriin</li> <li>• Pohjaksi kehityskeskusteluun</li> <li>• Paremmat sitoutumismahdollisuudet</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämistavoitteiden unohtuminen</li> <li>• Kehittämiskohteiden löytäminen</li> <li>• Asenteisiin liittyvät kehittämistavoitteet</li> <li>• Ammattimainen kielenkäyttö</li> <li>• Aikaisempien osaamiskartoitusten keskenjäänti</li> </ul>

Taulukko 1. Esimiesten haastattelujen perusteella tehty SWOT-analyysi.

## 9.9 Työntekijöiden SWOT-analyysi

Seuraavan SWOT-analyysin (Taulukko 2) tarkoituksena on kartoittaa, kuinka työntekijät kokiivat osaamiskeskustelun, mitä he näkivät vahvuuksina ja mitä heikkouksina. Osaamiskeskustelun uhkia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia käydään läpi. Tämä analyysi perustuu työntekijöille tehtyihin haastatteluihin ja siihen mitä tutkimustuloksista ilmeni.

Osaamiskeskustelun vahvuuksia on se, että se ylipäänsä pidettiin. Osaamiskeskustelu antoi kuvan, että työntekijöiden tekemisillä on väliä ja heidän osaamistaan halutaan kehittää. Yhtenä vahvuutena on, että osaamiskeskustelu saa työntekijät aktiiviseksi ja miettimään, mitä he voisivat tehdä paremmin. Menetelmä kuuluu ehdottomasti osaamiskeskustelun vahvuuksiin, koska siellä tulee paljon eri näkemyksiä esille ja se tarjoaa mahdollisuuden tutustua muihin työntekijöihin. Hyvä asia on, että osaamiskeskustelussa asetetut kehittämistavoitteet nähdään realistisina ja ne kirjataan ylös. Fasilitaattorin ulkopuolisuus nousi yhdeksi vahvuudeksi osaamiskeskustelussa sen takia, että ulkopuolinen osaa yleensä olla puolueeton.

Ulkopuolisessa fasilitaattorissa oli heikkoutensa ja se oli se, että hän ei välttämättä tunne alaa. Alaa tuntematon ei voi tietää miltä tuntuu tehdä juuri niitä töitä tai mitä kaikkea työhön kuuluu. Yksinkertaisten kysymysten esittäminen työstä työntekijöille voi syödä ulkopuolisen vetäjän uskottavuutta työntekijöiden silmissä. Heikkouksiin lukeutui fasilitaattorin opittu malli vetää keskustelua, koska tällöin ihmisille jää kuva, ettei tilanteessa olla aidosti läsnä vaan se vedetään opitun mallin mukaisesti aina saman lailla.

Osaamiskeskustelusta annettu tieto osoittautui liian vähäiseksi siihen nähden, että osaamiskeskustelusta olisi voinut saada enemmän irti, jos työntekijät olisivat tienneet etukäteen enemmän osaamiskeskustelusta ja sen tarkoituksesta. Yhteiset kehittämistavoitteet olisi ollut helpompi saada kaikille, jos säännöt eri osastoilla olisivat samat kaikille. Yhtenä heikkoutena oli se, että kaikki eivät tunteneet pääsevänsä samalle aaltopituudelle, vaikka kokivatkin, että samoista asioista puhuttiin. Yhteisymmärryksen puute luo kitkaa, huonoa ilmapiiriä ja jättää epävarman olon.

Osaamiskeskustelun mahdollisuutena on, että kehittämistavoitteiden toteutumista seurataan paremmin nyt, koska kehittämiskohteet tulivat esille ja ne kirjattiin ylös. On mahdollista myös, että kehittämistavoitteet saadaan nopeammin vietyä käytäntöön.

Uhkana on, että kehittämiskohteiden toimenpiteet, kuten koulutukset tulevat liian myöhään. Jos osaamiskeskustelusta kuluu liian kauan aikaa ennen kuin koulutukset pidetään, niin ihmisten mielenkiinto ehtii jo laantua, ja osaamiskeskustelun asiat unohtua. Jos koulutukset tai muut kehittämistoimenpiteet eivät toteudu, uhkana on, että ihmisillä ei ole luottamusta tule-

via osaamiskeskusteluja tai muitakaan yrityksen järjestämiä tilaisuuksia kohtaan. Uhkaksi voi muodostua, että kehittämiskohteet nähdään vain teoriassa, mutta ei ymmärretä, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Tämän takia kehittämiskohteet tulisi olla saavutettavissa ja kehittämis-toimenpiteet ymmärrettävissä. Jos oma esimies toimii tulevaisuuden osaamiskeskusteluissa fasilitaattorina, siinä on uhkana, että hän on liian läheinen työntekijöille tai ettei hän osaa olla puolueeton.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden aktivoiminen</li> <li>• Osaamiskeskustelun järjestäminen</li> <li>• Menetelmä</li> <li>• Tavoitteet realistisia ja ne kirjataan ylös</li> <li>• Ulkopuolinen fasilitaattori</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian vähäinen ennakotieto</li> <li>• Ulkopuolinen vetäjä ei tunne alaa</li> <li>• Samoista asioista puhuminen pääsemättä samalle aaltopituudelle</li> <li>• Fasilitaattorin opittu malli</li> <li>• Erilaiset säännöt eri osastoilla</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämistavoitteiden nopeampi käytäntöön vienti</li> <li>• 2 kertaa vuodessa osaamiskeskustelu</li> <li>• Kehittämistavoitteiden seuraaminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutukset yms. liian myöhään</li> <li>• Kehittämistoimenpiteet eivät toteudu</li> <li>• Teoriatasolla kehittämistarpeet, mutta mitä ne käytännössä</li> <li>• Oma esimies fasilitaattorina</li> </ul>

Taulukko 2. Työntekijöiden haastattelujen perusteella tehty SWOT-analyysi.

## 9.10 Yhteenveto

Esimiesten ja työntekijöiden osaamiskeskustelu kokemuksista löytyi sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Samaa mieltä esimiehet ja työntekijät olivat mm. käytettävän menetelmän sopivuudesta, etukäteen annetusta tiedosta, osaamiskeskustelun tavoitteista ja kehittämistarpeiden saannista.

Yksi esimiesten ja työntekijöiden eroavaisuuksista oli odotukset osaamiskeskustelua kohtaan. Työntekijät eivät osanneet odottaa osaamiskeskustelulta mitään, koska eivät tienneet asiasta etukäteen mitään. Esimiehillä sen sijaan oli työntekijöitä parempi käsitys siitä, mikä osaamiskeskustelu on ja mitä sillä haetaan, joten he osasivat kertoa paremmin odotuksistaan. Fasilitaattorin roolisuoritus jakoi mielipiteitä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Esimiesten mielestä fasilitaattorin rooli oli onnistunut ja ammattitaitoinen. Osa työntekijöistä koki fasilitaattorin roolin olleen epäonnistunut, koska puolueellisuus oli nähtävissä.

Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset siitä, kuinka hyödyllinen osaamiskeskustelu on, erosivat jonkin verran toisistaan. Esimiehet pystyivät näkemään heti saavutetut hyödyt, kuten yhteishengen paranemisen sekä sen, että osaamiskeskustelu on osa isompaa projektia, josta koko organisaatio hyötyy. Työntekijät eivät nähneet niin suurta hyötyä osaamiskeskustelusta kuin esimiehet. He kokivat, että osaamiskeskustelusta on toisille enemmän hyötyä kuin toisille. Esimiesten ja työntekijöiden kokema ero osaamiskeskustelun hyödyllisyydestä näkyy annetuissa arvosanoissa. Esimiesten keskiarvoksi muodostui 8,6 ja työntekijöiden 6,5.

Osaamisen kehittymisestä esimiehet ja työntekijät olivat eri mieltä. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämistä ei ollut tapahtunut, kun taas työntekijöiden mielestä oli tapahtunut, ainakin jonkin verran.

## 10 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että osaamiskeskustelu koettiin positiivisesti. Ainoastaan yhdelle esimiehelle ja yhdelle työntekijälle oli jäänyt negatiivinen kuva, joka johtui tavasta, jolla asioita osaamiskeskustelussa käsiteltiin sekä siitä, että odotukset eivät olleet toteutuneet. Huolimatta osan huonoista osaamiskeskustelu kokemuksista, kaikki näkivät silti osaamiskeskustelujen järjestämisen hyvänä asiana. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että osaamiskeskustelusta on hyötyä. Osa näki isompien hyötyjen olevan vasta edessäpäin, mutta osa näki jo tapahtuneeksi hyödyksi esimerkiksi yhteishengen parantamisen. Esimiehet kokivat keskustelun hyödyllisemmäksi kuin työntekijät annettujen arvosanojen perusteella.

Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehillä oli enemmän odotuksia osaamiskeskustelua kohtaan kuin työntekijöillä. Tämä johtuu varmasti siitä, että esimiehet kävivät osaamiskeskusteluun liittyvät palaverit, joten heillä oli enemmän tietoa osaamiskeskustelusta ja siitä miksi se järjestetään. Työntekijöille osaamiskeskustelu oli uusi asia, he eivät valmistautuneet siihen mitenkään tai saaneet siitä ennakotietoa. Osaamiskeskustelun tavoitteet ilmeisesti kerrottiin tarpeeksi selkeästi ja ne jäi mieleen, sillä suurin osa haastatelluista muisti tavoitteet ja osasi kertoa ne.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että osaamiskeskustelussa käytetty pienryhmätyöskentely menetelmä oli hyvä ja onnistunut valinta, koska kaikki säilyttäisivät kyseisen menetelmän tulevaisuudessakin. Voidaan myös todeta, että osaamiskeskustelussa on kehitettävääkin. Mitään yhtenäistä ideaa ei kuitenkaan ole nähtävissä tutkimustuloksista, vaan kehittämiskohteina olivat niin ryhmäkoot kuin osaamiskeskustelujen määrät vuodessa sekä ryhmädynamiikka ja erilaiset toimialat.

Molempien tasojen haastatteluista oli nähtävissä, että aiemmin kesken jätetyt osaamiskartoitukset yms. olivat horjuttaneet uskoa tulevia kehittämistilaisuuksia kohtaan.

Haastattelujen perusteella osaamiskeskustelun ongelmat liittyivät ennakkotiedon vähyyteen, epäselvyyteen ohjeissa ja käytännön asioissa kuten yhteisissä säännöissä tai toimenkuissa. Tässä on nähtävissä ristiriita, sillä haastattelun alussa suurin osa sanoi informaatiota osaamiskeskustelusta olleen riittävästi, mutta haastattelun edetessä kävi ilmi, että tietoa olisi kuitenkin kaivattu enemmän etukäteen.

Tuloksista selvisi, että mitä hyödyllisemmiksi kehittämiskohteet koetaan ja mitä konkreettisempia ne ovat, niin sitä helpompi niihin on sitoutua. Sitoutuminen kehittämistavoitteisiin oli melkein jokaisen aikomuksena. Ainoastaan yksi sanoi vain hoitavansa työnsä.

#### 10.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustuloksista selvisi, että kehittämistarpeet ovat yhteiset eri toimenkuville ja samassa nelikentässä, jolloin kaikki kehittämistarpeet eivät sovi kaikille. Tällaisissa tapauksissa voisi miettiä, että vaikka osaamiskeskustelut pidettäisiinkin koko talon kesken, niin vahvuudet ja kehittämistarpeet mietittäisiin toimenkuvittain. Näin työntekijän olisi helpompi löytää suunnitelmasta oman toimenkuvan kehittämiskohteet, ja esimiehien olisi helpompi ottaa kehityskeskustelussa pohjaksi juuri tietyn toimenkuvan kehittämiskohteet. Tällöin esimerkiksi turha listan lukeminen ”No tuo ei oikeastaan koskekaan sinua”, jäisi pois, ja voisi paremmin keskittyä kehityskeskustelutilanteeseen.

Haastatteluiden perusteella oli havaittavissa, että kesken jätetyt osaamiskartoitukset ovat vähentäneet, varsinkin työntekijöiden luottamusta uusia ja kehitettäviä asioita kohtaan. Olisiikin tärkeää, että keskenjääneistä asioista, kuten osaamiskartoituksista tiedotettaisiin työntekijöille, jotta heidän uskonsa tulevaisuudessa järjestettävien kehittämistilaisuuksien hyödyllisyyttä kohtaan säilyisi. Jos työntekijät tietäisivät syyt keskeytyksiin, he ymmärtäisivät paremmin, ja luottaisivat uusien asioiden ja tilaisuuksien tuomaan hyödyllisyyteen paremmin.

Moni esimies mietti, miten he pystyvät pitämään keskustelun aiheessa ja olemaan tarpeeksi jämptejä ja objektiivisia, jos tulevaisuudessa vetävät itse osaamiskeskusteluja. Esimiehiä kannattaisikin valmentaa fasilitaattorin rooliin. Vaikka osalle varmasti riittää, että on kerran nähnyt, miten vetäjänä toimitaan, niin silti läheskään kaikille se ei riitä. Kaikille voisi ainakin jakaa kirjallisen ohjeistuksen, jossa olisi selkeä runko miten pitää toimia, aikatauluja ja tekniikoita myöten. Siinä voisi olla joitakin vinkkejä, miten päästä eteenpäin, jos asiat jäävät

junnaamaan paikalleen. Tuen antaminen tai ainakin mahdollisuus saada tukea tarvittaessa on tärkeää, jos joku sitä kaipaa.

Tästä opinnäytetyöstä on mahdollista jatkaa tutkimuksia. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia laajemmalla otannalla työntekijöiden kokemuksia osaamiskeskustelusta, käyttäen kvantitatiivista menetelmää. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy siihen, kuinka esimiehet selviytyvät fasilitaattorin roolista. Tulevaisuudessa tarkoituksena on, että esimiehet itse vetävät osaamiskeskustelut, eikä ulkopuolista fasilitaattoria ole. Tämän jälkeen, kun esimiehet olisivat itse vetäneet osaamiskeskustelut, voisi tutkia sitä, kuinka se on koettu. Näin saataisiin esimiesten ja työntekijöiden näkemys asiasta, kumpi heidän mielestään olisi parempi vaihtoehto, ja kuinka esimiehen vetämää osaamiskeskustelua tulisi kehittää. Osaamiskeskustelussa käytetty menetelmä koettiin tässä vaiheessa hyväksi, mutta tehtäessä uusi tutkimus, siitäkin saataisiin tieto, että toimiiko se oikeasti myös toisena vuotena tai useamman vuoden jälkeen.

## 10.2 Tulosten ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyössä saatiin tietoa, miten pilottikokeilussa ollut osaamiskeskustelu oli koettu, mitkä asiat siinä onnistuivat ja mitkä eivät. Kehittämiskohteita saatiin esille. Erityisesti esimiesten haastattelut antoivat paljon tietoa. Yhteensä haastatteluista saatiin litteroitua 45 sivua tekstiä. Hyvänä asiana voidaan pitää sitä, että kaikki esimiehet, jotka olivat olleet osaamiskeskustelussa, saatiin haastatteluun. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimus on toistettavissa, varsinkin esimiesten osalta. Työntekijöiden osalta tutkimus ei ole täysin toistettavissa, koska kaikkien kuuden toimipaikkojen työntekijöitä ei haastateltu, mutta varmasti suurimmalta osin tutkimus olisi mahdollista toistaa. Työntekijöiden kohdalla tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, koska viisi työntekijää sadoista työntekijää on pieni otos, ja pienestä otoksesta ei voida tehdä luotettavia yleistysii. Hyvänä asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, että ylipäänsä saatiin haastattelut kahdelta tasolta. Tämän vuoksi päästiinkin syvemmälle aiheeseen kuin, jos olisi haastateltu vain yksi taso. Tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden kannalta oli hyvä, että haastatellut työntekijät olivat kahdesta eri toimipaikasta, ja samankin toimipaikan henkilöt olivat käyneet eri osaamiskeskustelun. Näin ollen saatiin mahdollisimman erilaisia kokemuksia ilmi. Tutkimuksen yleispätevyyttä lisää se, että työssä saatiin vastattua sekä alaongelmiin että pääongelmaan.

Opinnäytetyötä tehdessä sain paljon uutta tietoa osaamisen kehittämisestä ja siitä, kuinka käytännössä esimerkiksi osaamiskartoituksia voidaan tehdä yrityksissä. Opinnäytetyön aiheen koin todella mielenkiintoiseksi. Ainoastaan se jäi hieman harmittamaan, että yksin opinnäytetyötä tehdessä, aika eikä resurssit riittänyt haastattelemaan kaikkia tai suurinta osaa työntekijöistä. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä, millaisia vastauksia ja kokemuksia olisi vielä tullut.



Omaan oppimiseen kuului tietysti myös kvalitatiivisen tutkimuksen teko ja kaikki siihen liittyvät asiat, kuten suunnittelu, kysymysten laatiminen, tulosten purku ja analysointi.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jackson, S. & Schuler, R. 2006. Human Resource Management - International perspectives. Thomson South-Western.

Judge, T. & Robbins, S. 2007. Essentials of organizational behavior. 9 painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9.painos. WSOY.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu - Helia: Oy Edita Ab.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ronthy-Östnerg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs organisaatio. 7 painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3 painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä 1.-2.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

**Internet lähteet**

PK-RH. PK-yrityksen riskienhallinta, SWOT-analyysi. Viitattu 9.3.2012.  
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>

Wikipedia. 2012. Laadullinen tutkimus. Viitattu 15.4.2012.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus)

Yritys X:n Internet-sivut

**Haastattelut**

Yritys X:n Haastattelu 31.10.2011

## Kuviot

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen prosessi .....	10
Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi .....	11
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus . ....	12
Kuvio 4. Perinteinen henkilöstön arviointi ja 360° - arviointi mukaillen Edwardsia ja Eweniä 1996 .....	18
Kuvio 5. 90° - asteen arvioinnista kohti 360° - arviointia mukaillen Edwards ym. ....	19
Kuvio 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Heljä Hätöstä 2003). .	21
Kuvio 7. Kehittämisen arvioinnin tasot Kirckpatrickia (1998) mukaillen. ....	23
Kuvio 8. Henkilöstön ikäjakauma. ....	27
Kuvio 9. Ryhmäosaamiskeskustelun eteneminen .....	29
Kuvio 10. Haastateltavien esimiesten työvuodet yrityksessä ja esimiehenä. ....	32

## Taulukot

Taulukko 1. Esimiesten haastattelujen perusteella tehty Swot-analyysi. ....	43
Taulukko 2. Työntekijöiden haastattelujen perusteella tehty Swot-analyysi. ....	45

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille .....	55
Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille .....	58

## Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

### TAUSTATIEDOT

- Asema
- Sukupuoli
- Toimiala
- Työvuodet yrityksessä
- Työvuodet esimiehenä
- Osaamiskeskustelun ajankohta

#### 1. Osaamiskeskustelusta tiedottaminen

- Miten ja milloin kuulitte ensimmäisen kerran osaamiskeskustelusta?
- Annettiinko osaamiskeskustelusta tietoa etukäteen?
- Oliko informaatiota riittävästi koskien osaamiskeskustelua?
- Valmistauduttiinko osaamiskeskusteluun etukäteen?

#### 2. Tavoitteet ja odotukset

- Miten työntekijänne suhtautuivat, kun kuulivat osaamiskeskustelusta?
- Mitä odotit osaamiskeskustelulta?
- Mitkä olivat odotuksesi työntekijöiltä?
  - Kuinka hyvin nämä odotukset täyttyivät? Mitkä odotukset eivät täyttyneet?
- Millaisia tavoitteita osaamiskeskustelulle asetettiin?
  - Kuinka hyvin ne toteutuivat?

#### 3. Kokemus osaamiskeskustelusta

- Mikä oli ryhmän koko? Millaiseksi koit ryhmäkoon?
- Millainen ilmapiiri oli?
- Miten koitte osaamiskeskustelun?
- Millaisena koit fasilitaattorin roolin?
  - Miten fasilitaattori onnistui roolissaan?

#### 4. Arvio osaamiskeskustelusta

- Mitkä asiat onnistuivat hyvin?
- Millaisia ongelmia osaamiskeskustelussa ilmeni?
  - Tuliko yllätyksiä?
- Mitä asioita säilyttäisitte osaamiskeskustelussa?
- Mitä muuttaisitte osaamiskeskustelussa?
- Oliko osaamiskeskustelusta mielestänne hyötyä?
  - Kenelle ja millaista?
- Mitä olisi voitu tehdä paremmin?
  - Mitä fasilitaattori/ryhmä olisi voinut tehdä enemmän?
- Millaisena osaamiskartoituksen menetelmänä osaamiskeskustelua pidät? Oliko menetelmä hyvä/huono?
- Miten mielestänne onnistuitte saamaan vahvuudet ja kehittämistarpeet?
- Kuinka sitoutunut olet kehittämistavoitteisiin?
  - Mitä itse voit tehdä, jotta ne saadaan toteutettua?
- Millaisena näkisit, että samankaltaiset esimiehet kävisivät oman osaamiskeskustelun?
  - Onko tarvetta tai olisiko hyötyä?

#### 5. Kehityskeskustelu

- Montako kertaa vuodessa pidät kehityskeskustelut?
- Mitä mieltä olet siitä, jos henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei pidettäisi tulevaisuudessa ollenkaan?
- Käytiinkö kehityskeskustelut osaamiskeskustelun jälkeen?
  - Jos ei, niin onko tietoa milloin ne tullaan pitämään?



- Millaisena koitte kehityskeskustelut osaamiskeskustelun jälkeen?
  - Oliko erilaista? Tai tuleeko olemaan erilaista pitää osaamiskeskustelun jälkeen?
- Mitä hyvää kehityskeskusteluissa on?
- Mitä kehitettävää kehityskeskusteluissa on?
- Täydentävätkö mielestänne osaamiskeskustelu ja kehityskeskustelu toisiaan?
  - Miten?

#### 6. Kehittyminen

- Onko osaamisen kehittämistä mielestäsi tapahtunut? ( Liittyy mitä osaamista kehitettävä/ei ole, nelikenttään)
- Millaista kehittämistä odotat/toivot? (Mitä kehitettäviä osaamisia esim. työntekijät tuntevat tuotteet ja osaavat suositella niitä tarvittaessa.)
- Miten hyödyllisenä koit osaamiskeskustelun asteikolla 1-10?

#### 7. Tulevaisuuden osaamiskeskustelut

- Millaisena koet, että tulevaisuudessa vedät itsekseesi osaamiskeskusteluja?
- Koetko tarvitsevasi tukea ennen kuin alat itse vetämään osaamiskeskusteluja?
  - Millaista tukea toivot saavasi?

#### Lisäykset

- Onko vielä jotain mitä olisit halunnut lisätä aiheeseen liittyen?

## Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

### TAUSTATIEDOT

- Toimenkuva
- Koulutustausta
- Sukupuoli
- Toimiala
- Työvuodet yrityksessä
- Osaamiskeskustelu käyty

### 1. Osaamiskeskustelusta tiedottaminen

- Miten ja milloin kuulitte ensimmäisen kerran osaamiskeskustelusta?
- Annettiinko osaamiskeskustelusta tietoa etukäteen?
- Oliko informaatiota riittävästi koskien osaamiskeskustelua?
- Valmistauduttiinko osaamiskeskusteluun etukäteen?

### 2. Tavoitteet ja odotukset

- Miten esimiehenne suhtautui osaamiskeskusteluun?
- Mitä odotit osaamiskeskustelulta?
- Mitkä odotit esimieheltäsi?
  - Kuinka hyvin nämä odotukset täyttyivät? Mitkä odotukset eivät täyttyneet?
- Millaisia tavoitteita osaamiskeskustelulle asetettiin? Kuinka hyvin ne toteutuivat?

### 3. Kokemus osaamiskeskustelusta

- Mikä oli ryhmän koko? Millaiseksi koit ryhmäkoon?
- Millainen ilmapiiri oli?

- Miten koitte osaamiskeskustelun?
- Millaisena koit fasilitaattorin roolin?
  - Miten fasilitaattori onnistui roolissaan?

#### 4. Arvio osaamiskeskustelusta

- Mitkä asiat onnistuivat hyvin?
- Millaisia ongelmia osaamiskeskustelussa ilmeni?
  - Tuliko yllätyksiä?
- Mitä asioita säilyttäisitte osaamiskeskustelussa?
- Mitä muuttaisitte osaamiskeskustelussa?
- Oliko osaamiskeskustelusta mielestänne hyötyä?
  - Kenelle ja millaista?
- Mitä olisi voitu tehdä paremmin?
  - Mitä fasilitaattori/ryhmä/esimies/itse olisi voinut tehdä enemmän?
- Millaisena menetelmänä pidit osaamiskeskustelun pienryhmätyöskentelyä?
- Miten mielestänne onnistuitte saamaan vahvuudet ja kehittämistarpeet nelikenttään?
- Kuinka sitoutunut olet kehittämistavoitteisiin?
  - Onko kehittämistavoitteet mahdollista mielestäsi saada toteutettua?

## 5. Kehityskeskustelu

- Käytiinkö kehityskeskustelut osaamiskeskustelun jälkeen?
  - Jos ei, niin onko tietoa milloin ne tullaan pitämään?
- Millaisena koitte kehityskeskustelut osaamiskeskustelun jälkeen?
  - Oliko erilaista?
- Mitä mieltä olet siitä, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei pidettäisi tulevaisuudessa ollenkaan?
- Mitä hyvää kehityskeskusteluissa on?
- Mitä kehitettävää kehityskeskusteluissa on?
- Täydentävätkö mielestänne osaamiskeskustelu ja kehityskeskustelu toisiaan?
  - Miten?

## 6. Kehittyminen

- Onko osaamisen kehittämistä mielestäsi tapahtunut?
- Millaista kehittämistä odotat/toivot?
- Miten hyödyllisenä koit osaamiskeskustelun asteikolla 1-10?

## 7. Tulevaisuuden osaamiskeskustelut

- Millaisena koet, että tulevaisuudessa esimiehesi vetäisi osaamiskeskusteluja?

### Lisäykset

- Onko vielä jotain mitä olisit halunnut lisätä aiheeseen liittyen?